



## 저작자표시-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.
- 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

공기업정책학 석사학위논문

리더십이 조직몰입에 미치는 영향  
: 변혁적·거래적 리더십과 감성지능간의 관계를 중심으로

2014년 8월

서울대학교 행정대학원  
공기업정책학과  
허 주

# 리더십이 조직몰입에 미치는 영향

: 변혁적·거래적 리더십과 감성지능간의 관계를 중심으로

지도교수 엄 석 진

이 논문을 공기업정책학 석사학위논문으로 제출함

2014년 4월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

허 주

허주의 석사학위논문을 인준함

2014년 6월

위 원 장

김 순 은



부 위 원 장

우 지 숙



위 원

엄 석 진



## 국 문 초 록

지금까지 우리는 이 사회 또는 조직에서 성공하기 위해 인지지능(Intelligent Quotient:IQ)이 가장 중요한 것으로 인식하고 있다. 학교에서는 문제해결, 수리 능력 등 인지지능과 관련된 능력들에만 초점을 두어 학습시켰으며 기업, 정부, 지자체 및 학교 역시 그 기준에 맞춰 인력을 양성 해왔다. 그러나 최근 연구들에서는 인지지능이 높은 리더만이 아니라 자신의 감정을 제대로 읽고 관리하며 사람들과 소통하는 리더에 대한 관심이 높아지고 있다. 소위 ‘능력’이라는 부분은 지나치게 업무 중심적인 사고방식에서 출발했으며, 이를 극복하지 않는 한 훌륭한 조직은 탄생하기 어렵다. 개별적인 요건은 충족되지만 좋은 성과를 내지 못하는 조직, 성과는 좋지만 끊임없는 내적 갈등을 유발 하는 조직, 지속적으로 조직원들이 이탈하는 조직은 문제의 원인을 찾아내야만 한다. 감성 지능의 능력은 그 동안 주목 받았던 서구 스타일의 리더십보다는 동양적 사고 방식과 더 가깝기 때문에, 리더십의 기본적인 조건들을 충족한다면 현대사회가 요구하는 리더의 조건에 우리가 더 유리할 수 있다는 점이다. 따라서, 앞으로 글로벌 자원전쟁의 기업환경에서 한국석유공사 리더의 가치가 더욱 증대되어, 국제 무대에서 더욱 활발한 역할을 할 수 있지 않을까 하는 개인적 바람에서 연구를 시작하였다.

본 연구는 공공조직 분야에서 리더의 감성지능에 대한 연구가 부족한 점에 착안하여 한국석유공사 리더의 변혁적·거래적 리더십과 구성원의 조직몰입의 관계에서의 영향력과 상기의 관계에서 감성지능의 매개 효과가 어떻게 나타나는지 검증을 시도하였다.

연구를 위해 변혁적·거래적 리더십을 독립변수로 설정하여 종속변수인 조직몰입과의 관계를 검증하였으며, 매개변수인 감성지능의 매개효과를 검증하였다. 모집단은 한국석유공사의 2014년 3월 현재 재직 중인 1~8급 직원을 대상으로 설문조사를 실시하여 143부의 응답을 바탕으로 실증 분석을 진행하였다. 또한 연구의 신뢰도 향상을 위해 현직 직원을 대상으로 심층 면접을 진행하였다.

실증 분석 결과, 직속상사의 변혁적·거래적 리더십에 대한 인식의 평균은 보통보다 조금 높은 수준이며, 변혁적 리더십에 대한 인식이 거래적 리더십에 대한 인식보다 조금 더 높은 것으로 나타났다. 감성지능에 대한 인식 평균은 보통보다 조금 높은 수준으로 나타났으며, 자기감성인식, 타인감성인식, 감성조절, 감

성활용 순으로 평균이 높은 것으로 나타났다. 조직몰입도 전체 평균은 다른 변수들에 비해 다소 낮은 수준이며, 지속적 몰입, 규범·정서적 몰입 순으로 평균이 높은 것으로 나타났다.

가설 검증을 위한 회귀분석 결과, 변혁적 리더십은 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치며 하위 요소 중에서는 지적 자극만이 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 거래적 리더십은 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치며, 하위 요소 중에서는 상황적 보상만이 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 감성지능의 경우 조직몰입의 유의한 정(+)의 영향을 미치며, 하위 요소 중에서는 자기감성인식 및 타인감성인식만이 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

변혁적·거래적 리더십과 조직몰입의 관계에서 감성지능의 유형에 따라 매개효과가 다르게 나타났다. 변혁적 리더십과 조직몰입 간의 관계에서는, 자기감성인식과 타인감성인식은 부분 매개효과를 나타내었지만 감성조절과 감성활용은 매개효과가 없는 것으로 나타났다. 거래적 리더십과 조직몰입 간의 관계에서는 자기감성인식만이 부분 매개효과가 있는 것으로 나타났고, 나머지 타인감성인식, 감성조절, 감성활용은 매개효과가 없는 것으로 나타났다.

본 연구를 통해 리더의 감성지능이 구성원의 조직몰입에 유의미한 영향을 미친다는 것이 일부 입증되었으며 리더십의 유형에 따라 감성지능이 다르게 의미를 가진다는 것을 발견할 수 있었다. 무엇보다 공기업 중에서도 시장형 공기업에 속하는 한국석유공사 직원을 대상을 실시한 이번 연구에서 감성지능의 하위 요소 4가지 중 완전매개효과를 갖는 요소가 없었다는 점과 감성조절 및 감성활용의 경우 매개효과가 유의하지 않음을 파악할 수 있었다.

실증 분석 결과와 심층면접을 종합적으로 검토한 결과 리더십과 감성지능이 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 파악된다. 이러한 결과는 조직문화의 변화 팀장에 대한 역할 중요성 등의 변화가 수반되었다고 파악된다. 상하 수직 계열의 업무방식의 변화, 공사 인적구성의 변화가 일어남에 따라 상사의 리더십과 감성지능도 그에 따라 변화가 필요함을 본 연구를 통해 강조해 보고자 한다.

주요어 : 한국석유공사, 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 감성지능, 조직몰입, 매개효과

학 번 : 2013-22691

# 목 차

제1장 서론 .....	1
제1절 연구의 목적과 필요성 .....	1
제2절 연구의 범위와 방법 .....	3
제2장 이론적 배경과 선행연구의 검토 .....	4
제1절 리더십 .....	4
제2절 감성지능 .....	8
제3절 조직몰입 .....	13
제4절 선행연구 검토 .....	16
제3장 연구설계 .....	22
제1절 연구모형 .....	22
제2절 연구가설 .....	23
제3절 변수의 조작적 정의 .....	27
제4절 자료의 수집 및 분석방법 .....	34
제4장 분석결과 및 논의 .....	36
제1절 조사대상자의 인구통계학적 특성 .....	36
제2절 변수의 기초 통계량 .....	37
제3절 측정도구의 타당성 및 신뢰성 분석 .....	39

제4절 변수들 간의 상관관계 분석 .....	45
제5절 연구 가설의 검증 .....	48
제6절 종합적 토의 .....	59
 제5장 결론 .....	 65
제1절 연구의 의미 및 시사점 .....	65
제2절 연구의 한계 및 후속연구 제안 .....	66
 참고문헌 .....	 67
 부록 : 설문지 .....	 71
 Abstract .....	 76

# 표 목 차

〈표 1〉 리더십의 정의 .....	3
〈표 2〉 Bass(1990)의 거래적 리더십 분류 .....	6
〈표 3〉 변혁적 리더십 개념 .....	6
〈표 4〉 Bass(1985)의 변혁적 리더십 분류 .....	7
〈표 5〉 Goleman & Boyatzis(2002)의 감성지능 구성요소 .....	12
〈표 6〉 Allen & Meyer(1990)의 조직몰입 분류 .....	16
〈표 7〉 리더의 감성지능을 변수로 한 선행연구 .....	18
〈표 8〉 독립변수 조작적 정의 : 리더십 .....	28
〈표 9〉 종속변수 조작적 정의 : 조직몰입 .....	29
〈표 10〉 주요 감성지능 측정도구 .....	30
〈표 11〉 매개·조절변수 조작적 정의 : 감성지능 .....	32
〈표 12〉 통제변수의 정의 : 개인적·상황적 특성 .....	33
〈표 13〉 조사 대상자의 인구 통계학적 특성 .....	36
〈표 14〉 변수의 기초 통계량 .....	38
〈표 15〉 변혁적 리더십 측정도구에 대한 타당성 분석 .....	40
〈표 16〉 거래적 리더십 측정도구에 대한 타당성 분석 .....	40
〈표 17〉 감성지능 측정도구에 대한 타당성 분석 .....	41
〈표 18〉 조직몰입 측정도구에 대한 타당성 분석 .....	43
〈표 19〉 리더십 측정도구에 대한 신뢰성 분석 .....	44
〈표 20〉 감성지능 측정도구에 대한 신뢰성 분석 .....	44
〈표 21〉 조직몰입 측정도구에 대한 신뢰성 분석 .....	45
〈표 22〉 변수간의 상관계수 .....	47
〈표 23〉 변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향 .....	48
〈표 24〉 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향 .....	49
〈표 25〉 감성지능이 조직몰입에 미치는 영향 .....	50
〈표 26〉 변혁적 리더십과 조직몰입간의 관계에서 자기감성인식의 매개효과 .....	52



〈표 27〉 변혁적 리더십과 조직몰입간의 관계에서 타인감성인식의 매개효과	53
〈표 28〉 변혁적 리더십과 조직몰입간의 관계에서 감성조절의 매개효과.....	54
〈표 29〉 변혁적 리더십과 조직몰입간의 관계에서 감성활용의 매개효과 .....	55
〈표 30〉 거래적 리더십과 조직몰입간의 관계에서 자기감성인식의 매개효과	56
〈표 31〉 거래적 리더십과 조직몰입간의 관계에서 타인감성인식의 매개효과..	57
〈표 32〉 거래적 리더십과 조직몰입간의 관계에서 감성조절의 매개효과.....	57
〈표 33〉 거래적 리더십과 조직몰입간의 관계에서 감성활용의 매개효과 .....	58
〈표 34〉 가설 검증 결과 요약.....	60

## 그 립 목 차

〈그림 1〉 리더십과 조직몰입의 관계에서 감성지능의 매개효과 분석모형.....	22
---	----

## 제1장 서론

### 제1절 연구의 목적과 필요성

환경의 영향을 받을 수밖에 없는 모든 조직은 그 대응방식에 따라 발전하기도 하고 쇠퇴하기도 한다. 환경의 중요한 특징이라면 그 속도가 매우 빠르며 그것을 구성하는 변수들이 증가하고 있다는 점이다. 빠르게 변하는 정부의 정책 요구들을 공기업이 따라가기 어렵고 정치·경제적 변화와 공기업에 대한 국민들의 기대도 점점 커져가고 있다. 따라서 조직 구성원들의 행동이 변화를 따라잡지 못하면 경쟁에서 지고 만다.

이것이 바로 새로운 리더십 스타일이 요구되는 주요한 맥락이다. 무엇보다도 리더는 구성원들의 감정을 움직일 수 있는 목표를 정의해내야 한다. 언어는 사람의 마음을 움직이는 메커니즘이기 때문이다. 그러나 많은 리더들이 목표를 잘 정의하지 못해 구성원들을 혼란에 빠뜨린다. 최근 불거진 롯데백화점 판매사원의 투신자살 사건이나 남양유업의 폭언 사건은 조직이 상생의 목표를 잘 정의하지 못해서 일어난 좋은 예이다. 사람들은 실천적 성취를 통해 스스로 감동하고 앞으로 나아갈 에너지로서 동기를 찾아낸다. 리더는 실천적 감동의 비전을 새롭게 만들고 전파하는 동시에 그것이 구성원들에게 효과적으로 흡수될 수 있는 조치를 취할 수 있어야 한다. 구성원들의 창조성과 지혜를 발휘할 수 있는 환경과 조건을 마련해주는 것이 그것이다. 감수성이 강한 현대 디지털형 인간들은 감동 없이는 행동하지 않기 때문이다.

구성원들에게 감동을 주는 리더라 함은 우선 자신의 감정 상태를 잘 알고 이해하는 것과 동시에 부하들의 감정을 잘 읽고 다룰 줄 아는 기술을 갖추는 것이다. 이처럼 21세기 디지털시대를 헤쳐 나갈 수 있는 지휘의 수단은 감성지능형 리더십이다. 자기 수양이 부족해 화내고 가라앉히기를 반복하는 히틀러식 지휘 스타일은 리더가 자신의 감정을 통제하지 못해 자질이나 능력이 모자란 것으로

비쳐진다. 리더로서 성공하고자 한다면 다양한 작업 상황에서도 일관되게 긍정적인 태도를 보이도록 자기 통제력을 높여야 한다.

조직의 발전을 원하고 만들어 낼 수 있는 리더라면 감성지능 리더십을 갖추는 것이 요구되는 이유가 바로 여기에 있다. 성과의 주체인 사람은 행동을 통해 성과를 낸다. 이때 행동은 감정의 지배를 받고 그 감정은 사람과의 작업 수행과정에서 부딪히는 상대방의 태도, 환경, 제도와 직면해 특수한 감정 상태를 만들어 내고 그것으로부터 만족과 불만족을 경험한다. 이런 복잡한 역학관계를 조정할 수 있는 감성지능 능력이 조직몰입에 어떠한 영향을 주는지를 알아보려고 한다.

개인의 개성과 창의력을 강조하는 사회로 인재상이 변화함에 따라 사람 자체에 대한 연구가 활발히 이루어지고 있다. 그 중에서도 개인의 감성에 관한 연구는 여러 분야에서 연구가 이루어져 왔다. 해마다 반복되는 공기업의 방만경영, 부실경영의 소식은 이제 더 이상 특별할 게 없는 상투적인 이슈가 되어버렸다. 이에 대한 사회적 요구사항으로 공기업에도 경쟁적 관리체계를 도입하여 성과위주의 평가가 조직구성원 개개인에까지 일반화됨에 따라 갈등 및 스트레스가 고조되었다.(신정길 · 문승권 · 문형남, 2004)

조직 몰입에 영향을 미치는 변수를 찾기 위한 연구는 그 동안 많은 분야에서 진행되어 왔다. 본 연구에서는 다양한 리더십이론 중 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 감성지능을 통해 조직몰입에 주는 영향력에 대해 연구하고 한다. 공공조직에서는 변혁적 리더십보다 거래적 리더십이 조직몰입에 유의미한 영향을 준다는 연구 결과(김호정, 2011)가 있었으나, 공공조직 또는 공기업을 사기업과 분리 비교한 선행연구가 없고 특히 조절 또는 매개변수로서 감성지능의 역할을 검증해 본 선행연구가 없다는 점에 착안하여 공공조직 중 한국석유공사를 대상으로 연구해 보고자 한다.

감성지능과 관련한 선행 연구들은 감성지능과 조직효과성간의 직접적인 관계를 검증하거나(정현우 · 정동섭, 2007; 강경석 · 김철구, 2008), 조직의 리더십과 조직 효과성 간의 관계에서 리더 감성지능의 조절효과를 분석한(이화용 · 장철용,

2004; 류병곤·조영락, 2007; 박혜정·유태용, 2006) 경우가 대부분이며, 일부 박사학위 논문(정재규, 2012; 박광철, 2010)을 제외하고 현재까지 국내 학술지에 발표된 감성지능과 관련된 논문 중 리더의 감성지능의 매개·조절 효과를 검증한 연구는 2편에 불과하다(류은영·유민봉, 2008). 다수의 공기업 중 시장형 공기업에 속하는 석유공사의 경우 조직 구성원의 감성지능이 조직몰입에 어떤 영향을 미치는지, 리더의 감성지능을 현시점에서 관찰하여 궁극적으로 리더의 감성지능을 배양하고 구성원의 조직몰입도를 제고하는데 기여하고자 한다.

## 제2절 연구의 범위와 방법

본 연구에서는 문헌연구를 통해 감성지능, 리더십, 조직몰입의 개념과 기존 이론을 검토하고, 이들을 변수로 하여 연구한 다양한 선행연구 분석을 통해 연구를 설계하였다. 변혁적·거래적 리더십과 감성지능이 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보고, 변혁적·거래적 리더십이 감성지능이라는 매개변수를 통해 조직몰입에 미치는 영향이 어떠한지 비교해 보고자 한다.

실증분석을 위해 2014년 3월 말 기준 한국석유공사 본사 및 국내·해외지사 1~8급 직원을 대상으로 선정하였다. 동 기간 현재 1,364명이 재직 중이며, 이 중 공사의 대표성을 확보하기 위해 석유공사 모집단에서 다단계 층화 표본추출(multi-stratified sampling)방법으로 공사에서 실시하는 직급별 교육대상자를 상대로 설문조사를 실시하였다. 수집된 자료를 바탕으로 조사대상자의 인구통계학적 특성, 측정도구인 변수별로 타당성 및 신뢰성 분석을 실시하였다. 가설 검증에 앞서 측정 변수간의 기초적인 관계를 파악하기 위하여 상관관계 분석을 실시하고, 변혁적·거래적 리더십과 조직몰입의 관계, 감성지능과 조직몰입의 관계, 변혁적·거래적 리더십이 감성지능을 매개변수로 한 관계를 요인별로 분석하였다. 또한 분석결과에 따라 설문에 응한 직원을 대상으로 심층면접조사를 실시하였다.

## 제2장 이론적 배경과 선행연구의 검토

### 제1절 리더십

#### 1. 리더십 개념

리더십의 정의, 개념과 그에 따른 이론은 학자마다 매우 다양하고 광범위하게 이루어져 왔다. 일반적인 정의와 시사점을 제공하려는 많은 학자의 노력에도 불구하고 리더십에 대한 개념은 연구자들의 개별적 관점으로 인해, 그리고 복잡한 상황에서 현실을 반영하려는 목적으로 다양하게 전개 될 수밖에 없었을 것이다. 다양한 리더십의 정의를 백기복(2010)은 다음과 같이 정의하고 있다.(정기산, 2002 재인용)

〈표 1〉 리더십의 정의

분류	내용
Bass(1990)	상황이나 집단 구성원들의 인식과 기대를 구조화 또는 재구조화하기 위해 구성원들 간에 교류하는 과정, 리더란 변화의 주도자
Hersey & Blanchard (1982)	주어진 상황에서 개인이나 집단의 목표달성을 위한 활동에 영향을 미치는 과정
Yukl(1998)	집단이나 조직의 한 구성원이 사건의 해석, 목표나 전략의 선택, 작업활동의 조직화, 목표성취를 위한 구성원 동기부여, 협력적 관계의 유지, 구성원들의 기술과 자신감의 계발, 외부인의 지지와 협력의 확보 등에 영향을 미치는 과정
Nanus (1992)	비전의 제시를 통하여 추종자들의 자발적 몰입을 유지하고 그들에게 활력을 줌으로써 조직을 혁신하여 보다 큰 잠재력을 갖는 새로운 조직 형태로 변형시키는 과정

이렇게 리더십을 개념화하는 다양한 정의에의 공통점은, ① 리더십은 과정이

다, ② 리더십은 누군가에게 영향을 미치는 것이다, ③ 리더십은 집단상황에서 일어나는 현상이다, ④ 리더십은 목표달성을 위한 과정이다. 이를 하나의 정의로 요약하여 Northouse(2010)은 리더십을 “공통목표를 달성하기 위한 한 개인이 집단의 성원들에게 영향을 미치는 과정”으로 정의하였다(김남현 역, 2011).

리더십에 대한 정의는 위와 같이 다르지만, 대표적인 학자인 Burns(1978)에 따르면, 조직 구성원들이 자발적으로 집단 활동에 참가하여 조직 목표를 달성할 수 있도록 유도하는 능력이라고 할 수 있다. 리더십에 대한 전통적 이론은 리더십의 유형을 권위형, 민주형, 자유방임형으로 분류한다. 하지만 1980년대 이후 기업과 행정조직 등 사회 각 분야의 환경이 급변하면서 안정적인 환경을 전제로 연구되어 전통적 리더십은 비판에 직면한다. 또한 전통적 리더십 이론은 최고관리자의 역량을 연구하는 데에 부족한 점이 많다는 것 또한 문제점으로 지적되었다(권상술, 1995)

## 2. 거래적 리더십

변혁적 리더십과 대비되는 개념인 거래적 리더십(Transactional Leadership)은, 상사와 부하의 성과와 보상의 교환적 거래관계에 근거를 두고 있다(김병섭, 1994). 거래적 리더는 직원들의 개인적인 욕구에 관심을 기울이지 않고, 주어진 계획을 달성하면 그에 따른 대가를 주고받으며 원칙을 벗어난 경우에만 예외적으로 관리하는, 리더와 구성원 간 교환, 협상, 순종을 그 바탕에 두고 있다. Bass에 따르면 거래적 리더십은 상황적 보상과 예외적 관리라는 두 가지 특성을 갖고 있다.

상황적 보상(contingent reward)이란 부하 직원의 노력이 특정한 보상으로 교환되는 리더와 부하 직원간의 교환과정을 의미한다. 상관이 정한 목표를 달성하는 데에 적합하면 보상(긍정의 강화)을 하고, 그 반대의 경우에는 처벌(부정의 강화)을 행하는 것이다.

예외적 관리(contingent by exception)란 목표 달성이 곤란한 예외적인 경우

에만 리더가 관여하는 것(이수광, 2006)을 의미하며, 일반적으로 우리나라의 경우는 부정적 강화를 사용한다. 예외적 관리는 적극적 형태와 소극적 형태로 분류한다. 적극적 형태의 관리는 부하 직원이 실수를 하는지 항상 감시하고 신속히 교정하는 조치를 취하며, 소극적 형태의 관리는 규칙 위반 시 곧바로 수정 조치를 취하는 것이 아니라 후에 인사고과에 반영하는 등의 방법을 선택한다.

〈표 2〉 Bass(1990)의 거래적 리더십 분류

분류	내용
상황적 보상 (contingent reward)	상관의 목표에 부합하면 보상, 반대의 경우에는 처벌을 행하는 것
예외적 관리 (contingent by exception)	목표 달성이 곤란한 예외적인 경우에만 리더가 관여하는 것

### 3. 변혁적 리더십

Burns(1978)는 리더십의 유형을 거래적 리더십과 변혁적 리더십으로 구분하였다. 변혁적 리더십은(Transformational Leadership) 리더가 조직 구성원의 가치관과 윤리관, 장기적인 목표 등을 근본적으로 변화시켜, 조직의 목표에 대한 비전을 제시하고 외부로부터 자원을 확보하며 동기를 부여하는 리더십이다. 부하의 욕구수준을 중심으로 한 교환과정(exchange process)에 의한 것이 아니라, 욕구수준 그 자체를 한 단계 더 높은 수준으로 끌어올려 부하들로 하여금 자신의 이익을 초월하여 조직의 이익을 위해 공헌하도록 하는 것이다. J. M. Burns의 「Leadership」(1978)이라는 저서에서 변혁적 리더십에 대한 본격적인 연구가 시작되었다.

〈표 3〉 변혁적 리더십 개념

분 류	내 용
Burns(1978)	리더십을 리더와 부하직원이 점점 더 높은 수준의 도덕성과 동기수준으로 서로를 이끌어가는 상호관계를 포함

	하는 과정
Bass(1985)	부하직원으로 하여금 리더를 신뢰, 충성, 존경하게 하여 성과를 창출할 수 있도록 노력을 기울이게 하는 과정
Bass & Avolio(1996)	부하직원으로 하여금 리더를 신뢰, 충성, 존경하게 하여 동기부여를 통해 성과를 창출할 수 있도록 노력을 기울이게 하는 과정
류은영·유민봉 (2008)	리더와 부하간의 교감을 통하여 조직을 변화시킴으로써 총체적 목적을 추구하는 과정

Bass(1985)는 변혁적 리더십을 카리스마, 개별적 배려, 지적자극 세 가지 요소로 분류하였다. 이후 Bass(1990)는 영감을 추가하여 네 가지로 구분하였으나, 초기의 세 가지 분류 중 카리스마에 영감이 포함되어 있었다고 보는 학자가 다수이다(김호정, 2001)

〈표 4〉 Bass(1985)의 변혁적 리더십 분류

분류	내용
카리스마 (charisma)	부하들에게 비전을 제시하고 열정을 불어넣는 것
지적 자극 (intellectual stimulus)	기존의 관습에서 벗어나 새로운 사고방식을 갖고 직무에 충실하도록 독려하는 것
개별적 배려 (individualized consideration)	리더가 조직 구성원 개개인의 능력과 욕구를 세심하게 살피는 것

Bass의 이러한 변혁적 리더십 분류는 미 육군 장교를 대상으로 한 요인분석을 통해 카리스마, 지적자극, 개인적 배려를 토대로 MLQ(Multifactor Leadership Questionnaire)를 개발하였다. 이후 Avolio와 Bass(1998)는 360명의 산업조직에 종사하는 관리자를 대상으로 MLQ문항의 요인분석을 실시하였고 이 연구를 통해 변혁적 리더십의 구성요소를 재확인 하였다. 이후 측정문항의 검토 수정과정을 거치면서 MLQ-5가 개발되었으며, 이는 변혁적 리더십 연구에



광범위하게 사용되어 왔다.

## 제2절 감성지능

### 1. 감성지능의 의의

감성지능은 감성과 지능이라는 두 가지 요소가 결합된 개념으로 이를 이해하기 위해서는 감성과 지능의 개념을 살펴볼 필요가 있다. 심리학에서는 인간의 정신작용을 인지적인 것과 감성적인 것으로 구분해 오고 있다. 그 동안 감성적인 측면을 연구한 연구자들의 주장을 살펴보면, 감성을 이성의 작용을 방해하고 간섭하는 요소로 감성과 이성을 상반적 관계로 보는 관점이 있고 감성이 인지활동과 후속 행동에 영향을 주기 때문에 이성과 감성은 상반적인 것이 아니라 서로 보완해 주고 감성이 사고를 촉진시키는 것으로 보는 관점이 존재하고 있다(윤현석, 1997). 감성지능의 연구에서는 이러한 두 가지 관점 중에서 감성 그 자체가 고차원적 지능이고 이성의 역할을 방해하기보다는 도와주는 이성과 감성을 보완관계로 보는 두 번째 관점으로 연구를 진행하고 있다(Mayer, Salovey & Caruso, 2004). 이처럼 감성지능은 이성과 감성의 관계에 대해 재개념화 하는 한 가지 방법으로 감성지능은 인지와 감성의 상호작용에 대한 심리학적 연구들에 기초하여 발전된 개념인 것이다.

인간의 정신 능력은 크게 두 가지로 나뉜다. 하나는 이성능력이고 다른 하나는 감성능력이다. 이성능력은 합리적인 사고능력으로써 기억력, 이해력, 추리력, 계산력, 창의력 등 이른바 똑똑하고 영리한 사람일수록 그 수치가 높게 나타난다. 한편 감성능력이란 감정을 다스릴 줄 아는 통제력을 말하는데, 인내심, 지구력, 충동 억제력, 만족 지연능력, 용기, 절제 등 이른바 신념과 용기가 있는 사람, 자기절제를 잘 하는 사람에게서 높게 나타난다. 이런바 이성능력으로 평가되는 IQ는 1908년 프랑스의 정신과 의사인 Alfred Binet가 초등학교 교육을 제대로 받을 수 있는 학생과 그렇지 못한 학생을 가급적 초등학교 입학 전에 미리 가려낼 생각으로 만들어 낸 심리 측정 도구이다.

## 2. 감성지능 이론

감성지능은 해외의 다양한 저서가 국내에서 소개된바 있다. K. Thomson(1995)은 그의 저서 「감성자본(Emotional Capital)」에서 감성자본이 지식자본을 활성화시켜 지속가능한 성장을 가능하게 하는 성장의 열쇠라고 강조하였다. D. Goleman(1995)은 「감성지능(Emotional Intelligence)」에서 조직의 상층부로 갈수록 감성지능이 중요해지고, 지능이나 전문적인 기술보다 감성지능이 더 중요하다고 강조한 바 있다.

감성과 관련된 지능문제를 체계적으로 가장 먼저 언급한 사람은 심리교육학자인 Edward Thorndike인데, 그는 1920년에 지능의 한 가지 중요한 측면으로 타인을 이해하고 인간관계를 지혜롭게 하는 능력을 사회적지능(social intelligence)이라 하고 다른 형태의 지능과 구분하였다(Goleman,1995). 1940년 IQ Testing의 아버지 중의 한 사람인 David Wechsler는 개인이 성공할 수 있는 능력을 예측하는데 요구되어지는 필수적인 지능으로서 비지능적인(non-intellective)요인에 대한 중요성을 언급하였다. 1948년 또 다른 미국의 연구자인 R. W. Leeper는 감성적 사고에 대한 개념을 강조하였는데, 그는 인간의 감성적 사고가 인간의 논리적인 사고에 의해 나타남을 주장하였다. 불행하게도 선각자들의 이러한 업적들은 1980년대에 들어 Howard Gardner가 감성이 지적 기능을 갖는다는 개념을 제안한 그의 생각들을 폐내기 이전까지는 잊혀 있었다. 이후에 Gardner(1983)가 그의 저서 "Frame of Mind"에서 IQ 검사에는 고려되지 않는 다른 사람과의 관계에서의 감성적 갈등이나 문제를 해결하는 능력인 대인지능과 자기 자신의 감성상태나 동기 등 자신의 내면의 상태를 잘 파악할 수 있는 능력인 개인의 내적인 지능이 IQ만큼이나 중요하다고 제안하고 있다. 그는 인간의 지적 능력이 언어 능력, 음악 능력, 논리 수학 능력, 공간 이해 능력, 신체적 능력, 개인 간 능력(대인지능)과 개인 내 능력(개인 내부능력) 등 7가지 요인으로 구성된다는 다중지능(multiple Intelligences)이론을 제안하였다. 다중지능은 잘 알려지지 않은 인간의 능력으로 음악적인 능력에서 감정을 통제하고 조절하는 능력을 포함하고 있고, 지능이란 7가지 핵심기능을 가진 광범위한 스펙트럼이라고 밝히며 이 7가지 지능 중에서 특히 대인지능이라 불리는 개

인 간 지능(interpersonal intelligence)과 개인 내부 능력인 개인 내 지능(intrapersonal intelligence)이 바로 Thorndike가 말한 사회적 지능과 일치하며 이 사회적 지능이 감성을 다루는 능력 즉, 감성지능을 내포하고 있음을 시사했다. 이러한 다중지능이론을 통해 IQ 점수의 범위와 한계를 초월하여 인간이 갖고 있는 잠재능력의 범위를 확장하려고 했고 낮은 IQ의 소유자가 인생의 다른 면에서 성공할 수 있음에 대한 설명이 가능해졌다.

Bar-On(1988)은 감성지능을 복리(well-being)의 측정이라는 면에서 감성지능 측정을 최초로 시도한 사람이다. 그는 박사학위 논문에서 ‘EQ(Emotional Quotient)’라는 용어를 사용하였는데, 이는 오래지 않아 감성지능의 이름으로 널리 알려지는 계기가 되었다. 그는 인생에 있어서 성공을 가져올 수 있는 능력이나 개인의 일반적이고 심리적인 well-being에 대하여 영향을 미칠 수 있는 일련의 역량이나 기술로 감성지능을 정의하고 있다. 이러한 역량과 기술은 지능의 개인적, 감성적, 사회적 차원으로 나타나게 된다.

Bar-On은 감성지능과 일반지능과의 구별을 시도하였는데, 그는 감성지능은 지능의 인지적 차원이 아닌 개인적, 감성적, 사회적 차원에 초점을 둔 역량이라고 주장하였다. 또한 그는 인지적 지능과는 다르게 감성지능이 개인의 성공을 예측하게 만드는데, 이는 감성지능이 개인으로 하여금 직면한 상황에 대하여 어떻게 그들의 지식을 적용할 것인가를 반영하기 때문이라고 주장하였다. Bar-On은 감성지능을 대내, 대외, 융통성, 스트레스관리 및 일반 분위기 영역 등 다섯 가지의 구성요소로 분류하였다. 이후에 감성과 지능을 관련 지은 연구들이 심리학에서 이루어지고 있다가 Salovey와 Mayer가 1990년에 그들의 논문에서 Emotional Intelligence라는 용어를 처음으로 사용하여 개념 정리를 하였고, 1995년에 Goleman이 『Emotional Intelligence』를 출간하면서 시민의식을 회복하고 인간의 공동체적 삶에 대한 관심을 회복하고 사회악을 치료할 수 있는 해독제로 감성지능을 제시하면서 감성지능이라는 개념이 본격적으로 주목 받기 시작하였다.

1990년에 Salovey와 Mayer는 감성지능(Emotional Intelligence)이라는 단어

를 최초로 합성하여 만들어 사용하였는데, 여기에서 그들은 감성지능을 자신과 타인의 감정을 평가하고 표현할 줄 아는 능력, 자신과 타인의 정서를 효과적으로 조절할 줄 아는 능력, 자신의 삶을 계획하고 성취하기 위해서 그러한 정서를 활용할 줄 아는 능력이라고 정의하였다. 그러나 이들이 제시한 정의는 감정을 지각하고 조정하는 것을 언급하고 있을 뿐 감정에 대한 사고를 배제하고 있는 허점이 지적되었고, 따라서 Mayer와 Salovey (1997)는 다시 감성지능을 “감정을 정확히 지각하고 인식하고 표현하는 능력, 감정을 생성하거나 이를 이용하여 사고를 촉진시키는 능력, 감정과 감정 지식을 이해하는 능력, 감정 발달과 지력 발달을 촉진시키기 위하여 감정을 조정하는 능력” 이라고 수정된 정의를 제시하고 있다.

Cooper와 Sawaf(1997)는 감성지능이란 “인간의 에너지, 정보, 연결(connection) 및 영향력의 근원으로서 감성의 힘과 날카로운 통찰력을 감지하고, 이해하고, 효과적으로 응용할 수 있는 능력” 이라고 정의하고 감성교양, 감성건강, 감성심도 및 비법의 4가지 구성요소를 제시하였다(Cooper와 Sawaf, 1997). 그리고 Yukl(2002)은 감성이 개인의 인지적인 프로세스를 촉진하는데 사용되어지고, 인지적으로 관리되어지도록 감성과 이성을 통합하는 능력으로 감성지능을 정의하였으며, 이는 근본적으로 기술로서 개념 지어진 감성지능과 감성적 성숙이나, 자체 모니터링, 자기 확신 및 성취 추구와 같은 개인적인 특성 사이의 결합 형태로써 나타난다고 하였다.

감성지능이라는 용어는 1999년 미국방언협회(American Dialect Society)에서 가장 유용한 신조어라는 평가와 함께, 현대사회에서는 감성을 관리하는 것이 매우 중요하다고 인식되어 감성지능이 광범위한 영역에서 관심을 받게 되었으며 많은 연구자들은 감성지능을 다양한 사회적 맥락에서 훈련하고 개발하거나 가르칠 수 있다고 주장한다.

Goleman(1995)은 감성지능을 자기인식, 자기조절, 자기동기화, 감정이입, 대인관계기술의 다섯 가지 차원에서 세부적으로 25가지 능력으로 분류하였다. 이후 Goleman, Boyatzis & McKee(2002)는 감성지능을 자기인식능력, 자기관리능

력, 사회적 인식능력, 관계 관리능력으로 분류하여 총 17개의 능력으로 정리하였다.

<표 5> Goleman & Boyatzis(2002)의 감성지능 구성요소

분류	요소	내용	세부 분류
개인적 역량	자기인식능력 (Self-awareness)	자신의 감정을 이해하고, 자신의 감정이 타인에게 미치는 영향을 이해하는 능력	감성적 자기 인식 (Emotional Self-awareness)
			정확한 자기평가 (Accurate self-assessment)
			자신감(Self confidence)
	자기관리능력 (Self-management)	자신의 감정을 다스리고, 부정적인 감정을 통제할 수 있는 능력	감성적 자기제어 (Emotional Self-control)
			솔직함 (Transparency)
			적응력 (Adaptability)
			성취력 (Achievement)
			진취력 (Initiative)
			낙천성 (Optimism)
사회적 역량	사회적 인식능력 (Social-awareness)	타인의 감정을 이해하고, 타인의 감정에 대응하는 능력	감정이입(Empathy)
			조직적 인식 (Organizational Awareness)
	관계 관리능력 (Relationship management)	타인과 관계를 형성하고 관리하는 능력	동기부여(Inspirational Leadership)
			영향력(Influence)
			타인을 이끔(Developing others)
			변화촉진(Change Catalyst)
			갈등관리(Conflict management)
			팀워크(Teamwork)

### 제3절 조직몰입

#### 1. 조직몰입의 의의

현대의 조직은 조직환경이 급변하고 불확실하고 예측하기가 어렵기 때문에 조직구성원 자신의 태도와 행동을 자율적으로 통제하고 감시하는 책임을 지는 조직구성원들의 몰입과 헌신을 요구하고 있다. 특히, 조직이 점점 커질수록 기업의 업무성과를 향상시키기 위해 경영자가 조직의 구성원들을 직접 통제한다는 것은 거의 불가능하므로 점점 더 많은 기업들이 의사결정과정을 조직하부로 이양하고 있으며 이에 따라 종업원의 몰입은 더욱 중요해지고 있다.

몰입(Commitment)이란 용어는 학술적 측면에서 주로 사회학 분야에서 많이 사용되어 왔는데, 사회학자들은 개인과 조직행위의 양 측면을 분석하기 위해, 특정한 사람이나 집단의 행동 등의 포괄적 현상을 분석할 때도 이 용어를 선택적으로 사용하였다. 몰입이란 일체화(identification)과정에서 형성되는 태도로서 이러한 몰입은 개인이 어떤 사물, 사람, 사고(idea)를 경험할 때 발생하므로 몰입은 조직 구성원 개인의 행동과 태도에서 추론될 수 있다는 것이다(Fink, 1992). 일반적으로 조직몰입은 자기가 속한 조직에 대해 자신을 동일시하고 일체감을 가지고 애착심을 나타내는 것으로서, 조직이 추구하는 목표나 가치에 대한 강한 신뢰와 수용을 나타내고 조직을 위해 애쓰려는 의지와 조직구성원으로 남아있으려는 의지를 말한다. 따라서 몰입의 대상이 조직이며 개인과 조직 간의 조화에 초점을 맞추고 있다는 점에서 직무몰입과 차이를 가지고 있다(Brooke et al., 1988).

#### 2. 조직몰입 이론

직무몰입과 조직몰입을 구분하여 보면 직무몰입은 개인이 특정한 직무에 동일시하고 몰입하는 정도는 나타내고 있는 반면 조직몰입은 개인이 소속된 조직에

대한 일체감 또는 몰입 정도를 나타내는 것이라 할 수 있다. 조직의 효율을 높이기 위해 조직 구성원들의 조직에 대한 태도가 중요하다고 할 수 있으며, 이러한 조직몰입은 조직 구성원들의 조직에 대한 태도를 나타내주기 때문에 많은 관리자와 조직행동 연구가들로부터 많은 관심을 받고 연구되어 오고 있다.

조직몰입에 대한 정의 및 이론은 학자들에 따라 다양하다. 1960년대 조직행태론에서 조직몰입이라는 개념을 쓰기 시작한 뒤로부터 다양한 연구가 이어지고 있다. 일반적으로 개인과 조직을 하나로 묶어주는 요소로서 조직몰입은 조직구성원들이 전체 조직 자체에 몰두하게 되는 현상으로 조직 전체와 구성원인 개인의 관계를 규정짓는 특성이라 할 수 있다. 조직몰입은 종업원을 유지해야 하고 종업원의 성과를 향상시켜야 하는 경영자나 조직 내에서 인간의 행동을 연구하는 학자들로부터 많은 관심을 끌어 왔다. 지금까지의 조직몰입의 연구결과 조직몰입이 직무만족보다 종업원의 이직현상을 보다 잘 설명해 주는 경우가 많았으며, 조직몰입도가 높으면 높을수록 성과가 높아질 가능성이 높고, 조직몰입이 조직 유효성의 유용한 지표가 된다는 것은 널리 알려진 사실이다(Steer, 1977).

지금까지 내려진 다양한 조직몰입에 대한 정의 중에서 몇 가지를 살펴보면 다음과 같다. Brown(1969)은 조직몰입을 구성원의 의식과 관련이 있고 개인의 현재 지위를 반영하는 것이며, 특별한 예측 잠재력이 있어서 성과, 직무동기, 조직에 대한 공헌 등의 조직성과 변수의 예측을 가능하게 하며, 동기유발 요인들이 차별적인 적합성을 제시하는 것이라고 정의하였다.

Sheldon(1971)은 심리학적인 관점에서 조직몰입을 정의하였는데, 개인이 조직에 긍정적으로 참가하고 조직을 위해서 일하려는 의도, 즉 개인의 주체성을 조직에 결부시켜 애착을 갖게 하는 상태를 조직몰입이라고 하였다.

Mowday, Steers 그리고 Porter(1979)는 그들의 연구에서 조직몰입이란 개인이 조직과 동일시하고 공헌하는 것에 대한 상대적인 강도를 나타내는 것으로, 조직의 목표와 가치를 굳게 믿고 받아들이고, 조직을 위해 기꺼이 많은 노력을 기울이고, 조직구성원 자격을 유지하려는 강한 욕구라는 세 가지 요소를 가지고

개념 정리를 하고 있다. 이 개념이 일반적인 조직몰입의 개념으로 받아들여지고 있다.

Allen, Meyer 그리고 Smith(1993)의 연구에서는 조직몰입을 감정적 몰입, 계속적 몰입, 규범적 몰입으로 구분하였는데, 감정적 몰입을 가진 조직구성원은 감정적인 애정 때문에 조직에 남아 몰입하게 되고, 계속적 몰입을 가진 조직구성원은 조직을 그만둠으로써 발생하는 비용 등을 감안하여 조직에 남아 몰입되는 것으로 보고, 규범적 몰입을 가진 구성원은 조직에서 받는 의무감 때문에 조직에 계속 남아 있게 되는 것으로 보았다. 임창희(2006)도 조직몰입을 조직의 목표와 가치관의 수용, 조직을 떠나지 않으려는 애착, 조직에 충성하고 공헌하려는 의지 등의 감정적 몰입 내지는 마음으로부터의 충성이라고 정의하면서 감정적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입의 세 측면을 강조하고 있다.

이상의 연구들을 바탕으로 결국 조직몰입이란 조직구성원이 자기가 하고있는 일에 대해 심리적으로 동일시화를 느끼는 정도 또는 개인이 자신의 일에 몰두하거나 사로잡히는 정도로서의 태도라고 정의할 수 있다.

조직 몰입의 유형에 대해서는 위에서처럼 학자마다 다양하게 분류하고 있으나 본 연구에서는 조직몰입을 구성하는 하위요인으로 널리 받아들여지는 Allen & Mayer(1990)의 정서적, 지속적, 규범적 몰입의 분류를 이용해 측정하고자 한다.

정서적(Affective) 몰입은 조직에 대해 갖는 심리적인 애착감을 뜻한다. 규범적(normative) 몰입은 조직에 대한 도덕적 의무감, 즉 조직에서 주어진 의무를 성실히 수행해야 한다는 내적 가치관을 의미한다. 이는 가족과 성장한 문화 속에서의 사회화 경험과 조직사회화 과정이 영향을 미친다. 지속적(continuance) 몰입은 조직 구성원이 조직과의 관계를 손익계산에 따라 인식하여 현재의 조직에 남으려는 정도이며 시간과 노력의 투자정도가 영향을 미친다.

〈표 6〉 Allen & Meyer(1990)의 조직몰입 분류

분류	내용
----	----



정서적(Affective) 몰입	조직에 대해 갖는 심리적 애착감
규범적(normative) 몰입	주어진 의무를 성실히 수행해야 한다는 내적 가치관
지속적(continuance) 몰입	조직과의 관계를 손익계산에 따라 인식하여 현재의 조직에 남으려는 정도

## 제4절 선행연구 검토

### 1. 리더십과 감성지능에 대한 선행연구

변혁적 리더십 유형과 감성지능은 동기부여라는 측면에서 유사한 측면이 있다. Goleman, boatiz & McKee(2002)에 따르면 감성지능이 높은 리더는 조직 구성원에서 긍정적 동기를 부여해 주며, Bass(1990)는 변혁적 리더는 부하에게 높은 기대를 하여 동기부여를 해준다고 하였다. 또한 신뢰가 감성지능의 가장 중요한 요소이며, 감성지능이 높은 리더는 구성원들 간의 상호신뢰를 이끌어 낼 수 있다고 하였다.

리더의 감성지능의 효과성에 대한 연구는 학계, 의료계, 사기업 등 다수의 연구가가 이루어져 왔다. 감성지능이 혁신행동, 조직시민행동, 직무만족, 조직몰입 등 다양한 변수를 대상으로 분석이 이루어져 왔다. 선행연구의 공통점은 감성지능이 직접 혹은 간접적으로 조직구성원의 조직 만족도, 조직몰입, 혁신행동 등에 영향을 미친다는 결론이다.

이화용·장용철(2004)은 국내기업 종사자 432명을 대상으로 변혁적 리더십이 조직유효성에 미치는 영향에서 감성지능의 조절효과를 연구하였다. 독립변수인 변혁적 리더십은 카리스마, 영감적 동기부여, 개인적 배려, 지적자극으로, 종속 변수인 조직유효성은 직무만족, 직무몰입, 혁신행동 세 가지로 설정하였다. 감성지능은 감성 인식·표현·조절·활용 네 가지로 분류하여 각 변수간의 미치는 영향을 분석하였다. 그 결과, 감성지능은 조직 유효성에 긍정적인 영향을 미치며, 리

더의 감성지능 수준에 따라 부하의 조직유효성에 대한 영향을 미치는 조절효과가 있다고 보았다. 특히, 영감적 동기부여와 개인적 배려는 혁신행동을 제고시키는데 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 감성지능이 조직몰입에 미치는 영향에 대해서는 유의미한 결과가 나오지 않았으며, 감성지능이 조직몰입에의 조절효과 또한 나타나지 않았다.

류은영·유민봉(2008)은 공공기관 종사자를 대상으로 경로분석과 매개회귀분석을 이용하여 변혁적·거래적 리더십이 혁신행동에 미치는 영향에서 감성지능의 효과를 분석하였다. 그 결과, 변혁적 리더십 중 카리스마와 지적자극, 거래적 리더십 중 상황적 보상이 리더의 감성지능 매개효과를 거쳐야만 혁신행동에 영향을 미치는 결과를 보였다. 이는 리더가 성과급, 승진 등의 보상을 할 때 감성지능을 활용해야 효과성을 높일 수 있다는 주장이다.

류병곤·조영탁(2007)은 8개 사기업과 6개 공공기관 종사자 122명을 대상으로 서번트 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향 관계에서 감성지능의 조절효과를 연구하였다. 감성지능은 감성 인식·표현·조절·활용의 4가지로 구성하여 분석하였다. 연구결과, 감성지능의 4가지 차원 중 감성표현, 감성조절만이 서번트 리더십과 조직시민행동 간의 관계에서 조절효과를 갖는 것으로 나타났다. 그러나 사기업과 공공기관의 조사자를 별도로 구별하여 각 변수들의 관계를 분석하지 않아 공공기관에 대한 연구결과는 찾아낼 수 없었다.

박혜정·유태용(2006)은 상사용 설문지와 부하용 설문지를 별도로 만들어 국내회사 15개 기업 직원 355명에게 배포하여, 상사의 감성지능과 부하 직원의 상관에 대한 만족, 직무만족, 과업수행과의 관계에서 변혁적 리더십의 매개효과와 부하의 감성지능 조절 효과를 연구하였다. 상관이 스스로 평가한 감성지능과 부하가 평가한 상관의 감성지능 모두 변혁적 리더십과 유의미한 관계가 있고, 상사의 감성지능은 변혁적 리더십을 매개하여 상사에 대한 만족감에 영향을 주는 것으로 나타났다.

〈표 7〉 리더의 감성지능을 변수로 한 선행연구

연구자 (연구년도)	연구대상	독립변수	종속변수	매개변수 or (조절변수)	감성지능 측정방법
이화용· 장철용 (2004)	15개 기업 종사자 432명	변혁적 리더십 거래적 리더십	직무만족 조직몰입 혁신행동	(리더 감성지능)	EQ Map. ECI를 보완한 30개 문항
류은영· 유민봉 (2008)	52개 공공기관 종사자 1,352명	변혁적 리더십 거래적 리더십	혁신행동	리더 감성지능	자체 개발 설문 7문항
류병곤·조 영락 (2007)	8개 사기업과 6개 공공기관 종사자 122명	서번트 리더십	조직시민행 동	(리더 감성지능)	ECI, MEIS 발췌, 19개 문항
박혜정·유 태용 (2006)	국내 15개 기업 종사자 355명	리더 감성지능	부하의 태도 및 수행	변혁적 리더십(부하 감성지능)	WLEIS 16개 문항
정명숙· 김광점 (2006)	8개 대학부속병원 간호사 406명	감정 노동	직무만족 조직몰입	(리더 감성지능)	EQ Map, ECI를 보완한 문항 중 13개
김현아· 정현영 (2007)	8개 위탁급식업체 종사자 240명	감성 리더십	직무만족 조직몰입 이직의사		Goleman, Boyatzis&McK ee(2002)
김성은 (2012)	서울 소재 25개 기업종사자 341명	감성지능	정서적 몰입 조직시민 행동	인지기반신뢰 정서기반신뢰	WLEIS 16개 문항
정재규 (2012)	구미시 중소기업 종사자 420명	셀프 리더십	기술혁신	리더 감성지능	WLEIS 16개 문항
박광철 (2010)	대·중소기업 종사자 300명	리더 감성지능 변혁적 리더십	직무만족 조직몰입	부하 감성지능	WLEIS 16개 문항

## 2. 감성지능과 조직몰입에 대한 선행연구

정명숙·김광점(2006)은 국내 8개 대학병원 간호사 406명을 대상으로 감정노

동과 조직몰입과의 관계에서 감성지능의 조절효과를 연구하였다. 결과에 따르면, 리더의 감성지능이 높을 수록 구성원의 직무만족과 조직몰입 수준이 높지만, 감정노동의 정도가 직무만족과 조직몰입에 부정적인 영향을 감소시키는 효과는 나타나지 않았다.

강경석·김철구(2007)는 학교장의 감성지능이 교사의 학교 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치며, 특히 관계인식 능력과 자기인식능력이 유의미한 영향을 미친다고 하였다. 위탁 급식업체 종사자를 대상으로 감성 지능의 효과성을 연구한 정현영(2006)은 감성지능과 조직몰입 간에는 정의 상관관계가 있으며, 감성지능이 조직몰입에 영향을 미치고 조직성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

탁진국(2010)은 국내 기업에 근무하고 있는 종사자를 대상으로 상사의 감성지능이 부하직원의 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향에 대해 연구하였으며, 그 결과 감성지능이 높은 상사가 코칭행동이나 배려행동, 비전 제시 행동을 더 많이 보이고, 이때에 부하는 조직몰입이나 직무만족의 수준이 높아진다는 것을 밝혔다.

### 3. 선행연구 시사점 및 한계

리더십이 조직몰입에 미치는 영향을 연구함에 있어 감성지능을 매개·조절 변수로 한 연구는 많지 않다. 이는 지금까지 연구 또는 개발된 다수의 리더십 유형이 그 자체로 종속변수에 어떤 영향을 미치는지에 대한 연구가 대부분이었기 때문이다. 최근 들어 영향력의 기초로서 감성의 중요성을 인지한 리더십의 개념들이 강조되고 있으며(Yukl, 2002), 특히 변혁적 리더십에 대한 연구들이 감성지능과 리더십의 관련성에 대한 이론적 근거를 제시해 주고 있다.(Kouzes & Posner, 1999; Palmer, Walls, Burgess와 Stough, 2000). 이러한 배경을 바탕으로 국내의 선행연구에 대한 시사점을 찾고 본 연구의 의미를 찾고자 한다.

첫째, 감성지능의 매개효과에 대한 일관된 연구 결과가 나타나지 않았다. 감성

지능과 관련한 선행연구들은 감성지능과 조직효과성 간의 직접적인 관계를 검증하거나(정현우·정동섭; 2007), 조직의 리더십과 조직 효과성 간의 관계에서 리더 감성지능의 조절효과를 분석한 경우가 대부분이다. 특히 리더십과 조직몰입 간의 관계에서 리더의 감성지능을 매개로 한 연구는 찾아보기 힘들다. 감성지능의 매개효과에 관한 선행연구를 보면, 리더십과 감성지능의 하위 변수에 따라서 부분적인 매개효과를 나타내는 것을 알 수 있다. 변혁적 리더십 중 카리스마와 지적 자극은 부분적인 매개효과를 나타낸다는 것에 대해서는 공통적 이지만, 개별적 배려 변수에 대해서는 연구결과가 다르다. 또한 거래적 리더십의 매개효과에 대해서는 연구가 많이 이루어 지지 않았기 때문에 추가적인 연구가 필요하다고 생각한다.

둘째, 공기업을 대상으로 한 감성지능 관련 연구가 부족하다.

2000년대에 들어 사기업뿐만 아니라 공공조직을 대상으로 경쟁적 시장관리체계가 도입되면서 인적·물적 효율성에 대한 사회적인 요구가 공기업 전반에 반영되었다. 경영효율화에 대한 다각적인 노력은 직원 개개인별 경쟁적 관리체제로 이어지고 있으며 그로 인한 직원 간 갈등심화와 부서 이기주의 등 그 부작용이 크다. 류병곤·조영락(2007)은 사기업과 공공기관 종사자를 연구대상으로 하였으나 연구결과는 두 그룹을 별도 구분하지 않고 분석하여 공공기관 만의 특이점을 찾아내기 어렵다. 사기업과 공공기관은 구성원의 직무동기, 조직 문화 특히 구성원의 조직에 대한 기대치가 근본적으로 다른 면이 있기 때문에 그 결과가 유사하다고 단정 할 수 없다. 따라서 금번 연구를 통해 단일 공기업의 조직 구성원이 조직몰입에 대한 효과를 검증하기 위해 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 감성지능을 통해 어떻게 영향을 미치는지 알아보고자 한다. 국내에서는 리더십이 감성지능을 통해 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지에 대해 사기업, 의료계, 식품업계, 교육계 등 그 연구가 다양하게 진행되었지만 공공부문에 대해서는 특히, 공기업 중심으로 연구된 바가 없어 이번 연구를 통해 기존 결과들과 어떤 차이점이 있는지 밝혀보고자 한다.

셋째, 원유자원개발 공기업이라는 특수한 상황적 조건에 따른 글로벌 기업문화를 정착 하는데 있어 리더십, 감성지능과 조직몰입 관계의 의미를 찾아보고자

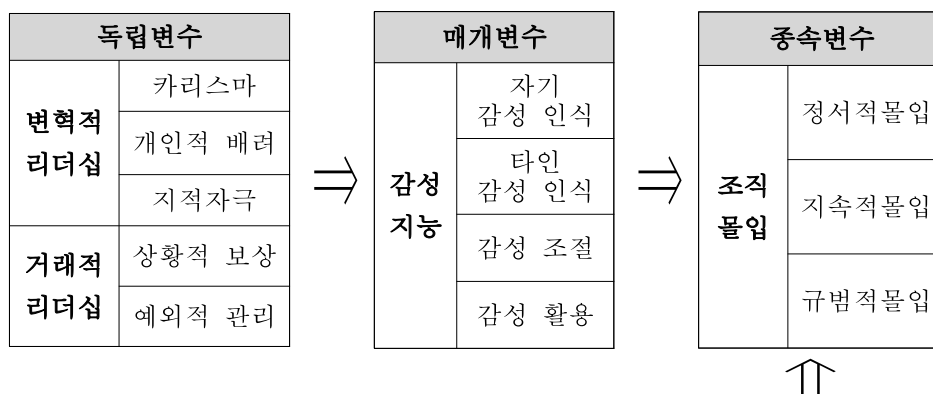
한다. 석유개발 기업이라는 특수성으로 인해 타 산업에 비해 글로벌 경쟁력을 갖춰야 하는 상황이 바로 에너지 공기업이 해야 할 주요 사업의 기본 조건이다. 경쟁기업이 국내가 아닌 해외 글로벌 자원개발 회사인 관계로 견제해야 하는 대상이 국내기업이 아닌 외국 회사이다. 글로벌 시각에서 보면 후발주자에 속하는 국내 에너지 기업의 기술력은 상대적으로 취약하다. 그럼에도 불구하고 우리는 세계5위의 원유 수입국이다. 이러한 상황적 배경은 우리가 원유자원의 개발을 위해서해야하는 노력의 활동 무대가 모두 해외임을 의미한다. 다양한 문화, 정치, 경제적 배경을 가진 사업 파트너들과 함께 일하기 위해선 그것들을 초월한 글로벌 기업문화가 필요할 수밖에 없는 배경임이 분명하다. 공사의 리더십과 그 구성원들의 조직몰입에 있어 감성지능이 필요한 이유를 여기에서 찾고, 보다 효과적인 리더십이 실 조직에서의 구성원 조직몰입에 미치는 요소에 대해 연구해 보고자 한다.

### 제3장 연구 설계

#### 제1절 연구모형

본 연구는 변혁적·거래적 리더십이 구성원의 조직몰입에 미치는 영향력과, 그 관계에서 리더의 감성지능 매개효과에 대해 알아보고자 한다. 언급한 바와 같이, 국내 학술지 및 논문 중 리더의 감성지능의 매개효과를 분석한 연구는 제한적이다. 이영석·조부월(2003)은 개인적 변수, 관계적 변수, 사회문화적 변수 등 다양한 요인이 선행조건이 될 수 있음을 언급하였다. 본 연구에서는 이화용·장영철(2004), 류은영·유민봉(2008)의 연구를 토대로 리더십 행동 유형을 감성요인의 선행요인으로 설정하였다. 독립변수인 변혁적 리더십은 카리스마, 지적자극, 개인적 배려로 구분하고, 거래적 리더십은 상황적 보상과 예외적 관리로 구분하였다. 종속변수인 조직몰입은 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입으로 구분하였고, 매개변수인 감성지능은 자기 감성 인식, 타인 감성 인식, 감성 조절, 감성 활용으로 구분하였다. 통제변수로는 개인적 특성으로 성별, 연령, 직급, 교육수준, 근속년수, 근무부서, 근무지역을 설정하였다. 분석모형으로 나타내면 그림 1과 같다.

〈그림 1〉 리더십과 조직몰입의 관계에서 감성지능의 매개효과 분석 모형



통제변수	
개인적 특성	성별, 연령, 직급, 교육수준, 근속년수, 근무부서, 근무지역

## 제2절 연구가설

### 1. 변혁적 · 거래적 리더십과 조직몰입과의 관계

이덕로(1994)의 연구에서 직무만족과 조직몰입은 카리스마, 개인적 배려와 예외에 의한 관리, 상황적 보상이 큰 상관관계가 있는 것으로 나타났으나, 부하의 추가근무 노력에서는 거의 유의적이지 않는 것으로 나타났다. 또한 표용태(1998)는 호텔 조직의 경쟁력을 향상시키기 위한 방안으로 변혁적 리더십과 거래적 리더십, 호텔 종사자의 조직몰입 및 집단 응집력 간의 관계를 파악하고 더 나아가 그들의 이직성향에 미치는 영향력을 알아보았다. 그의 연구결과에 의하면 변혁적 리더십과 조직몰입 간에는 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

Bass(1985)는 거래적 리더가 반응적인 반면에 변혁적 리더는 능동적이며, 아이디어 창출에 있어서 보다 창의적이고 혁신적이며, 보수적인 사상보다는 급진적인 사상을 취하는 경향이 있다고 하였다. 변혁적 리더는 부분적인 문제해결에 만족하지 않았으며, 현재의 상태를 받아들이지 않고 이전에 실시했던 방법대로 일을 수행하려고 하지 않기 때문에 보다 새로운 방법과 변화를 모색하고 보다 높은 위험에도 불구하고 기회를 최대한 이용하려는 경향이 강하다고 주장했다.

또한 Bass와 Avolio는 리더가 변화적 리더십을 발휘할수록 조직은 유연성과 적응성을 강조하고 동적인 특성을 갖는다고 하였다. 위의 견해들을 종합하여 다음과 같은 가설1과 가설2를 설정하였다



가설 1. 리더의 변혁적 리더십은 구성원의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

1-1	- 리더의 카리스마는 구성원의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
1-2	- 리더의 개인적 배려는 구성원의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
1-3	- 리더의 지적자극은 구성원의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2. 리더의 거래적 리더십은 구성원의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2-1	- 리더의 상황적 보상은 구성원의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
2-2	- 리더의 예외적 관리는 구성원의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 2. 리더의 감성지능과 조직몰입과의 관계

본 연구와 관련된 선행연구를 살펴보면, 감성지능은 직무성과(Van Rooy & Viswesvaran, 2004), 직무만족(Wong & Law, 2002), 및 팀 구성원의 만족도와 효과성(Offermann, Bailey, Vasilopoulos, Seal, & Sass, 2004)을 포함한 다양한 조직성과를 예측할 수 있는 증거로서 제시되고 있으며, 높은 수준의 감성지능을 가진 구성원은 보다 효과적으로 직무를 수행하고, 조직구성원 간 관계의 질(quality of relationship)이 좋다는 것(Sears & Holmval, 2010)으로 나타나고 있다. 또한 George(2000)는 높은 감성지능을 소유한 리더는 부하들로부터 신뢰와 협력을 촉진한다고 하였으며, 나아가 높은 감성지능을 소유한 리더와 부하는 리더와 구성원의 교환이론(LMX)에 실질적으로 영향을 미친다는 것이다.

국내에서는 정현우(2007), 정현영(2005), 강길숙(2009) 등에 의해 기업체와

교사 조직 등 다양한 분야에서 높은 감성지능이 직무만족과 조직몰입에 긍정적 영향을 미치는 것이 밝혀졌다. 이러한 맥락에서 리더의 감성지능 수준과 부하의 직무만족 및 조직몰입이 상호 정(+)적인 상관관계로 작용하는 것이 입증되고 있다. 따라서 공기업의 조직구성원들의 조직성과에도 영향을 미칠 것으로 예상할 수 있다. 이러한 리더의 감성지능과 구성원의 조직몰입에 대한 선행연구를 반영하여 가설 3을 설정하였다.

**가설 3. 리더의 감성지능은 구성원의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.**

3-1	- 리더의 자기감성이해는 구성원의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
3-2	- 리더의 타인감성이해는 구성원의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
3-3	- 리더의 감성조절은 구성원의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
3-4	- 리더의 감성활용은 구성원의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3. 변혁적 · 거래적 리더십과 조직몰입과의 관계에서 감성지능의 매개효과

리더십 유형과 조직몰입간의 관계에서 감성지능의 매개효과를 연구한 논문은 극히 제한적이므로, 리더십과 조직유효성 간의 관계에서 감성지능의 매개효과를 연구한 선행연구를 종합하여 가설을 설정하였다.

류은영 · 유민봉(2008)은 공공기관 종사자를 대상으로 경로분석과 매개회귀분석을 활용하여 변혁적 · 거래적 리더십이 혁신행동에 미치는 영향을 감성지능의 매개역할을 통해 분석하였다. 변혁적 리더십 중 카리스마와 지적자극, 거래적 리더십 중 상황적 보상이 리더의 감성지능 매개효과를 통해 혁신행동에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히 상황적 보상은 리더의 감성지능 매개효과를 거쳐야만 혁신행동에 영향을 미치는 완전 매개결과가 나타났다.

감성지능의 매개효과에 대한 선행연구를 통해 리더십과 감성지능의 하위 변수에 따라서 부분적인 매개효과를 나타낸다는 것에 대해서는 공통적 이지만, 개별적 배려 변수에 대해서는 연구결과가 상반된다. 또한 거래적 리더십의 매개효과에 대해서는 언급하였듯, 선행연구가 많지 않아 추가적인 연구가 필요하다. 이에 가설 4와 가설 5를 설정하였다.

가설 4. 리더의 감성지능은 변혁적 리더십과 조직몰입의 관계에서 정(+)의 매개작용을 할 것이다.

4-1	- 리더의 자기감성이해는 변혁적 리더십과 조직몰입의 관계에서 정(+)의 매개작용을 할 것이다.
4-2	- 리더의 타인감성이해는 변혁적 리더십과 조직몰입의 관계에서 정(+)의 매개작용을 할 것이다.
4-3	- 리더의 감성조절은 변혁적 리더십과 조직몰입의 관계에서 정(+)의 매개작용을 할 것이다.
4-4	- 리더의 감성활용은 변혁적 리더십과 조직몰입의 관계에서 정(+)의 매개작용을 할 것이다.

가설 5. 리더의 감성지능은 거래적 리더십과 조직몰입의 관계에서 정(+)의 매개작용을 할 것이다.

5-1	- 리더의 자기감성이해는 거래적 리더십과 조직몰입의 관계에서 정(+)의 매개작용을 할 것이다.
5-2	- 리더의 타인감성이해는 거래적 리더십과 조직몰입의 관계에서 정(+)의 매개작용을 할 것이다.
5-3	- 리더의 감성조절은 거래적 리더십과 조직몰입의 관계에서 정(+)의 매개작용을 할 것이다.
5-4	- 리더의 감성활용은 거래적 리더십과 조직몰입의 관계에서 정(+)의 매개작용을 할 것이다.

### 제3절 조작적 정의 및 측정도구

#### 1. 독립변수

변혁적 리더십은 리더가 구성원이 자신의 이해관계를 초월하여 조직 전체를 위해 일하고자 하는 의지를 불어넣는 리더십이다. Bass(1990)의 분류에 따라 카리스마, 지적 자극, 개인적 배려로 구분한다.

카리스마(Charisma)는 부하들에게 성공에 대한 비전을 제시하고 열정을 불어넣는 것(Pawar & Eastman, 1997)을 의미한다. 카리스마적 리더십과 변혁적 리더십의 차이를 부각하는 학자도 있고(Yukl, 1992), 둘의 구분이 분명치 않다는 학자도 있지만(Bryman, 1992) Bass와 같이 카리스마가 변혁적 리더십의 한 요소라는 점이 다수의 연구를 통해 밝혀졌다.

지적자극(Intellectual stimulus)은 기존의 관습에서 벗어나 새로운 사고방식을 갖고 직무에 임할 수 있도록 독려하는 것을 의미한다. 부하 직원이 적극적이고 창의적으로 사고하도록 노력하게 하여 기존의 문제를 새로운 시각에서 바라보고 재구성 할 수 있도록 해주는 것이다.

개별적 배려(Individual consideration)는 리더가 조직구성원 개개인의 능력과 욕구를 세심하게 살피는 것이다. 리더의 개인적인 배려는 궁극적으로 부하 직원의 잠재력을 개발해 주고, 개개인이 스스로 능력을 배양하도록 하여 높은 성과에 대한 동기부여를 해준다.

거래적 리더십은 상사와 부하의 성과와 보상의 교환적 거래관계에 근거를 두고 있는 리더십으로서(1994, 김병섭) 리더와 구성원 간 교환, 협상, 순종을 바탕으로 둔 리더십을 의미한다. 거래적 리더십 역시 Bass(1990)의 분류에 따라 상황적 보상, 예외적 관리로 구분한다.

독립변수 측정 척도로는 Bass & Avolio(1995)가 개발한 리더십 다요인 설문지인 MLQ-5X(Multifactor Leadership Questionnaire-5X)를 중심으로 설문 대상에 맞게 일부 항목을 선택, 수정하여 변혁적 리더십 12항목, 거래적 리더십 6항목으로 구성하여 LIKERT 5점 척도로 측정한다.

<표 8> 독립변수 조작적 정의 : 리더십

변수	구성요소 (문항수)	문항
변 혁 적 리 더 십	카리스마 (5)	나의 직속 상관은 어떤 난관도 극복할 수 있는 분이다.
		나는 나의 직속 상관을 전적으로 신뢰한다.
		나의 직속 상관은 성공의 상징이다.
		나는 나의 직속 상관과 함께 있으면 기분이 좋다.
		나의 직속 상관은 목표가 명확하다.
	개별적배려 (3)	나의 직속 상관은 오래된 문제도 새로운 방식으로 생각할 수 있도록 한다.
		나의 직속 상관은 어려운 문제를 새로운 시각에서 볼 수 있도록 나의 호기심을 자극한다.
		나의 직속 상관은 창조적인 아이디어를 생각할 수 있도록 한다.
	지적자극 (4)	나의 직속 상관은 구성원들에게 개인적인 관심을 보인다.
		나의 직속 상관은 구성원들이 자아개발을 할 수 있도록 도와준다.
		나의 직속 상관은 나의 업무에 대해 어떻게 생각하고 있는지 알려준다.
		나의 직속 상관은 나를 개인 차원에서 대우 해준다.
거 래 적 리	상황적보상 (3)	나의 직속 상관은 성과에 따른 적절한 보상을 해준다.
		나의 직속 상관은 보상을 받을 수 있는 방안에 대해 알려준다.

더 십	예외적관리 (3)	나의 직속 상관은 구성원들이 성과에 따라 보상을 받고 있는지 관심을 갖는다.
		나의 직속 상관은 일이 원활히 진행되지 않으면 그에 대한 규칙을 강화한다.
		나의 직속 상관은 구성원들의 실수를 자세히 기록한다.
		나의 직속 상관은 업무를 수행하는 데에 필요한 원칙을 언급한다.

## 2. 종속변수

종속변수인 조직몰입은 조직 구성원이 조직에 대해 갖는 심리적 애착감 혹은 조직의 목표 혹은 규범에 대한 일치감의 정도로 정의한다. Allen & Meyer(1993)는 정서적 몰입 척도(Affective Commitment Scale), 지속적 몰입 척도(Continuance Commitment Scale), 규범적 몰입 척도(Normative Commitment Scale)를 각각 8개 항목으로 구성되어 있는 66개 문항을 개발하였다. 정서적 몰입이란, 구성원의 조직에 대한 감정적인 애착으로 인해 조직에 얼마나 남아있기를 원하느냐에 관한 것이다. 지속적 몰입이란, 구성원이 조직에 남아 있는 것과 떠나는 것을 비교하는 기회비용에 근거한 몰입의 정도를 의미한다. 규범적 몰입이란, 구성원이 조직에 대해 연계감과 책임감을 느껴서 조직에 남아 있어야 한다는 의무감을 느끼는 정도를 의미한다. 본 연구에서는 Allen & Meyer(1993)가 개발한 척도 중 일부를 수정하여 총 10문항으로 구성하였으며 LIKERT 5점 척도로 측정한다.

〈표 9〉 종속변수 조작적 정의 : 조직몰입

변수	구성요소 (문항수)	문항
조 직 몰 입	정서적 몰입(4)	나는 현재 근무하는 직장에 대해 정서적으로 강한 애착을 느끼고 있다.
		나는 현재 근무하는 직장에 대해 강한 소속감을 느끼고 있다.

		나는 현재 근무하는 직장에 대해 가족애를 느낀다.
		나는 현재 근무하는 직장에서 정년까지 보내고 싶다.
	지속적 몰입(3)	현재 직장을 옮긴다면 이 직장에서 누리고 있는 수준의 혜택을 제공받지 못할 것이다.
		현재 직장을 그만두지 못하는 이유는 생계유지에 필요한 소득 때문이다.
		현재 직장을 그만두면 인생의 많은 부분이 곤란해질 것이다.
	규범적 몰입(3)	나는 조직에서의 업무수행을 통해 공익실현을 할 수 있다는 점에서 자긍심을 느낀다.
		나는 현 직장에 남아 있어야 할 아무런 의무감도 느끼지 않는다.
		현재의 직장은 열과 성의를 다해 열심히 일할 만한 가치가 있다.

### 3. 매개변수

본 연구의 매개변수인 감성지능은 자신과 타인의 감성을 인식하고 조절할 수 있는 능력으로 정의한다. 리더의 감성지능 측정도구는 Bar-On(1998)의 EQ-i, Cooper & Oriolo(1997)의 EQ Map, Mayer & Salovey의 MSCEIT, Goleman & Boyatzis(2000)의 Emotional Competence Inventory(ECI), Wong & Law's Emotional Intelligence Scale(WLEIS)이 있다. 이러한 측정도구는 이미 과거의 연구를 통해 타당성이 검증되었고 광범위하게 사용되고 있으나, 그 범위가 넓고 문항이 다소 많아 측정에 어려움이 예상된다. 따라서 기존 감성지능의 매개효과를 검증하는 선행연구(박광철, 2009; 정재규, 2011; 김성은, 2010)에 사용되어 타당성이 입증된 Wong & Law(2002)의 Wong & Law's Emotional Intelligence Scale(WLEIS)을 감성지능 측정도구로 사용한다.

〈표 10〉 주요 감성지능 측정도구

개발자	측정도구	분류	문항수
-----	------	----	-----

Bar-On	EQ-i	환경, 감성교양, 감성역량, 감성 가치관과 태도, 감성의 결과	258개
Cooper & Oriolo	EQ Map	대내, 대외, 융통성, 스트레스 관리, 일반 분위기 관리	133개
Mayer & Salovey	MSCEIT	감정 인식, 사고 촉진, 감성 이해, 감성 관리	141개
Goleman & Boyatiz	Emotional Competence Inventory(ECI)	개인적 능력(자기인식능력, 자기관리기능), 사회적 능력(사회적 인식능력, 관계관리능력)	73개
Wong & Law	Emotional Intelligence Scale(WLEIS)	자기정서파악, 타인정서파악, 정서활용, 정서조절	16개

WLEIS는 감성지능을 자기 정서 파악(Self Emotional Appraisal : SEA), 타인 정서 파악(Others's Emotional Appraisal : OEA), 정서 활용(Regulation of Emotion in the self : ROE), 정서 조절(Use of Emotion Appraisal : UOE)의 4가지로 분류한다.

자기 정서 파악이란, 자신의 감정의 원인을 잘 알고 자기 감정을 이해하며 있는 그대로 표현하고 자신이 항상 행복한지 그렇지 않은지 잘 알고 있는 개인의 능력을 의미한다.

타인 정서 파악이란, 타인의 행동을 관찰하여 그로부터 감정을 추측하는데 뛰어나고, 다른 사람들의 느낌과 감정에 민감하고 그들을 잘 이해하는 능력을 의미한다.

감성조절이란, 순간의 감정에 따른 충동적인 행동을 자제하고 상황에 따라 적합한 행동을 할 수 있는 능력을 의미한다. 즉, 화가 나더라도 적극적인 반응을 순간 자제하고 그 화를 통제하고 원인 분석을 합리적으로 하여, 상황해결에 적합한 행동을 할 수 있음을 의미한다.

감성활용이란, 개인이 기억하는 감성정보를 활용하여 문제를 해결하고 항상 스스로 목표를 세워서 달성하기 위해 최선을 다하도록 격려하여 성과를 높이고 생산적인 활동을 하는데 감정을 활용하는 능력을 의미한다.



본 연구에서는 직속 상관의 리더십과 부하의 조직몰입도의 관계에서 매개효과를 규명하는 것이 목적이므로, 설문대상자 본인의 감성지능이 아니라 직속상관의 감성지능을 평가하는 항목으로 구성되었다. 분류별로 4문항씩 총 16개의 질문으로 구성되어 있으며 LIKERT 5점 척도로 측정한다.

<표 11> 매개변수의 조작적 정의 : 감성지능

변수	구성요소 (문항수)	문항
감 성 지 능	자기 감성 인식 (4)	나의 직속 상관은 자신이 행복한지 아닌지 항상 잘 알고 있다.
		나의 직속 상관은 자신이 느끼는 것을 잘 이해한다.
		나의 직속 상관은 자신의 감정상태를 이해하기 위해 자신의 신체적인 상태에 관심을 기울인다.
		나의 직속 상관은 자신이 느끼는 감정의 원인에 대해 잘 알고있다.
	타인 감성 인식 (4)	나의 직속 상관은 자신의 행동이 다른 사람들에게 미치는 영향을 인식한다.
		나의 직속 상관은 다른 사람들의 느낌과 감정에 민감하다.
		나의 직속 상관은 다른 사람들의 감정을 관찰하는데에 뛰어나다.
		나의 직속 상관은 다른 사람들이 이야기를 할 때 그들의 말의 행간(숨은의도/뜻)을 잘 이해한다.
	감성 조절(4)	나의 직속 상관은 자신의 감정을 조절할 수 있는 통제력을 갖고 있다.
		나의 직속 상관은 화가 날 때 재빨리 진정시킬 수 있다.
		나의 직속 상관은 자신이 겪는 어려움을 합리적으로 해결할 수 있다.
		나의 직속 상관은 비록 부정적인 감정일지라도 이를 표현한다.
	감성 활용(4)	나의 직속 상관은 항상 최선을 다하도록 스스로 격려한다.
		나의 직속 상관은 스스로 동기부여를 시키는 사람이다.

		나의 직속 상관은 자신이 유능한 사람이라고 말한다.
		나의 직속 상관은 스스로 목표를 세우고 그것을 달성하기 위해 최선을 다한다.

#### 4. 통제변수

인구통계학적 변수로 성별, 연령, 직급, 교육수준, 근속기간, 근무부서, 근무지역을 구분하였다. 조직몰입에 대한 선행 연구에서 개인적 특성 변수들은 조직관련 개인의 태도에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직몰입에 영향을 미치는 개인적 변수로는 성별, 연령, 교육수준, 직급, 근속기간, 근무부서, 근무지역이 있다.

〈표 12〉 통제변수의 정의 : 개인적 · 상황적 특성

변수	구성요소	구분
개인적 특성	성별	남, 여
	연령	30세미만, 30대, 40대, 50세 이상
	교육수준	고졸이하, 전문대졸, 대졸, 대학원졸
	직급	6급 이하, 5급, 4급, 3급 이상
	근속년수	5년 이하, 6-10년, 11-20년, 20년 이상
	근무부서	8개 본부
	근무지역	본사 및 지사

## 제4절 자료의 수집 및 분석방법

### 1. 표본의 선정 및 자료수집

모집단은 2014년 3월말 기준 한국석유공사 본사 및 국내·해외지사 1~8급 직원 1,364명<sup>1)</sup>이다. 모집단의 대표성을 확보하기 위해 본사 및 지사를 대상으로 설문 조사를 실시한다. 해외지사의 경우 메일로 설문지의 취지를 정확히 명시하여 작성할 수 있도록 한다. 전체 석유공사 모집단에서 다단계층화표본추출(multi-stratified sampling)을 하고자 한다.

직급별 교육과정 대상자를 대상으로 2014년 3월 24일부터 26일까지 184부를 배포하여 4월 10일까지 총 154부를 회수하였으며, 이중 불성실한 답변을 한 11부를 제외한 143부를 이용하여 분석에 활용하였다. 설문에 응답한 직원 중 사원 2명, 과장 1명, 팀장 1명을 대상으로 심층면접을 진행하였다.

### 2. 분석방법

자료의 분석은 SPSS 20.0을 사용하여 분석하며, 유의수준은 5%로 설정한다. 설문문항의 타당도와 내적 일관성 검정을 위해 요인분석과 Crombach's  $\alpha$  계수를 이용한 신뢰도 분석을 실시하였다. 측정된 주요 변인의 기초통계를 분석하기 위하여 기술통계분석을 실시하였다. 가설검증에 앞서 각 측정변수 간의 기초적 관계를 파악하기 위하여 상관관계 분석을 실시하였다. 가설의 검증을 위해 독립변수인 변혁적·거래적 리더십을 종속변수인 조직몰입에 대해 다중 회귀분석을 실시하였고, 감성지능을 독립변수로 하여 종속변수인 조직몰입에 대해 다중 회귀분석을 실시하였다. 감성지능의 매개효과 검증을 위해 Baron & Kenny(1986)의 3단계 매개회귀분석을 실시하였다. 1단계에서 독립변수가 매개변수에 유의해야 하고, 2단계에서 독립변수가 종속변수에 유의해야 하고, 3단계에서는 독립변

---

1) 공사의 직급 체계는 1~8급으로 총 8개의 직급으로 구분되어 있으며, 이에 따른 직위는 사원(6급), 대리(5급), 과장(4급), 팀장(2~3급), 처장(2급이상) 등으로 구성되어 있다.

수와 매개변수가 동시에 종속변수에 유의해야 한다. 3단계 회귀분석에서는 독립변수의 효과가 2단계에서보다 3단계에서 더 작을 경우 매개변수의 역할이 검증된다. 독립변수와 매개변수를 동시에 회귀식에 투입한 3단계에서 독립변수가 유의하지 않으면 종속변수에 대한 독립변수의 영향을 매개변수가 완전 매개한다고 보며, 유의미 하다면 부분 매개역할을 하는 것으로 판단한다.

## 제4장 분석결과 및 논의

### 제1절 조사대상자의 인구통계학적 특성

조사대상자의 특성을 분석한 결과는 다음과 같다. 성별은 남자가 94명(65.7%), 여자가 49명(34.3%)이며, 직급별<sup>2)</sup>로 살펴보면 4급(과장)이 45명(31.5%), 5급(대리)가 41명(28.7%), 6급 이하(사원)가 35명(24.5%), 3급 이상(팀장이상)이 22명(15.4%) 순으로 나타났다. 연령은 30대가 63명(44.1%)로 가장 높은 구성을 이뤘으며, 다음으로 40대가 35명(24.5%), 20대가 27명(18.9%), 50대 이상이 18명(12.6%) 순으로 나타났다. 근속년수별로 살펴보면 5년 이하가 60명(42%), 11-20년이 35명(24.5%), 6-10년이 29명(20.3%), 20년 이상이 19명(13.3%)로 나타났다. 교육수준의 경우 학사가 102명(71.3%)로 가장 많았고, 그 다음으로 석사이상 32명(22.4%), 고졸 및 전문학사가 9명(6.3%)로 나타났다.

근무부서의 경우 전략기획본부 소속이 47명(32.9%)으로 가장 많았고, 그 다음으로 경영관리본부 28명(19.6%), 탐사본부 27명(18.9%), 생산본부 21명(14.7%), 비축본부 14명(9.8%), (부)사장 직속 및 석유개발기술원이 6명(4.2%)로 나타났다. 또한 근무지역으로 보면 본사 133명(93%), 지사 10명(7.5%)<sup>3)</sup>으로 나타났다. 이는 국내 및 해외지사의 지역적 설문에 대한 한계로 파악된다.

〈표 13〉 조사 대상자의 인구 통계학적 특성

항목	구분	빈도	%	항목	구분	빈도	%
성별	남자	94	65.7	근무 지역	본사	133	93.0

2) 2014년 3월말 현재 2급 이상 93명, 3급 158명, 4급 391명, 5급 352명, 6급이하 277명으로 구성(휴직, 교육자 등 제외), 성비는 남성 1,116명, 여성 248명 (출처 : 공사 인사팀)

	여자	49	34.3		지사	10	7.0
	합계	143	100.0		합계	143	100.0
직급	6급이하	35	24.5	연령	30세미만	27	18.9
	5급	41	28.7		30대	63	44.1
	4급	45	31.5		40대	35	24.5
	3급이상	22	15.4		50대이상	18	12.6
	합계	143	100.0		합계	143	100.0
근무 부서	(부)사장직속	3	2.1	근속 년수	5년이하	60	42.0
	전략기획본부	47	32.9		6-10년	29	20.3
	경영관리본부	28	19.6		11-20년	35	24.5
	탐사본부	27	18.9		20년이상	19	13.3
	생산본부	21	14.7		합계	143	100.0
	비촉본부	14	9.8	교육 수준	고졸이하	5	3.5
	석유개발 기술원	3	2.1		전문학사	4	2.8
	합계	143	100.0		학사	102	71.3
					석사이상	32	22.4
					합계	143	100.0

## 제2절 변수의 기초통계량

표 은 각 변수의 기초 통계량을 나타내고 있다. 5점 척도에서 직속상사의 변혁적 리더십에 대한 인식은 평균 3.59, 거래적 리더십에 대한 인식은 평균 3.38로 나타났다. 전반적으로 직속상사의 리더십에 대한 인식은 보통이상으로 나타났다. 변혁적 리더십 하위 요인별로 살펴보면, 카리스마에 대한 인식이 평균 3.62로 가장 높게 나타났으며 개별적 배려의 인식 평균은 3.59, 지적자극의 인식 평균은 3.57 순으로 나타났다. 거래적 리더십의 하위요인별로 살펴보면 예외적 관리에 대한 인식 평균이 3.39, 상황적 보상에 대한 인식 평균이 3.38로 큰

차이를 보이지 않았다.

감성지능에 대한 인식 전체 평균은 3.55로 보통보다 조금 높은 수준으로 나타났다. 하위 요인별로 살펴보면 자기감성인식에 대한 인식 평균이 3.61로 가장 높았으며, 감성조절에 대한 인식 평균이 3.60, 타인감성에 대한 인식 평균이 3.52, 감성활용에 대한 인식 평균이 3.46 순으로 나타났다. 감성지능 요인의 전체 인식 평균치 보다 낮은 감성활용 요인은 직속상관의 자기 동기부여 능력이 다른 요인에 비해 상대적으로 낮음을 의미한다. 이런 설문 결과는 감성활용의 하위문항 중 II-15(직속상관은 자신이 유능한 사람이라고 말한다)가 한국의 조직문화를 반영하기에 다른 측면이 있음을 보여줄 수 있다. 즉 직속상사의 감성활용을 측정하는데 있어 스스로의 유능함을 말하기 쉽지 않다고 볼 수 있다.

조직몰입에 대한 인식 전체 평균은 3.42로 나타났다. 지속적 몰입의 인식 평균은 3.48, 요인분석시 같은 요인으로 분류된 규범·정서몰입의 인식 평균은 3.35로 나타났다. 타 요인에 비해 조직몰입의 인식 평균이 높다고 할 수 없다. 이는 조직의 변화가 심한 최근의 현상을 다소 반영한 수치로 볼 수 있다. 오히려 감성지능, 변혁적 리더십의 인식 평균이 높은 것 또한 같은 의미로 해석된다.

<표 14> 변수의 기초 통계량

변수	구분	N	최소값	최대값	평균	표준편차
변혁적 리더십	전체	143	1.00	5.00	<b>3.59</b>	0.79
	카리스마	143	1.00	5.00	3.62	0.70
	개별적 배려	143	1.00	5.00	3.59	0.84
	지적 자극	143	1.00	5.00	3.57	0.81
거래적 리더십	전체	143	1.00	5.00	<b>3.38</b>	0.79
	상황적 보상	143	1.00	5.00	3.38	0.89
	예외적 관리	143	1.00	5.00	3.39	0.67
감성지능	전체	143	1.00	5.00	<b>3.55</b>	0.65

	자기감정인식	143	1.00	5.00	3.61	0.60
	타인감성	143	1.00	5.00	3.52	0.68
	감성조절	143	1.00	5.00	3.60	0.60
	감성활용	143	1.00	5.00	3.46	0.71
조직몰입	전체	143	1.00	5.00	<b>3.42</b>	0.69
	규범정서몰입	143	1.00	5.00	3.35	0.59
	지속적몰입	143	1.00	5.00	3.48	0.77

### 제3절 측정도구의 타당성 및 신뢰성 분석

#### 1. 측정도구의 타당성 분석

타당도(validity)란 검사도구가 측정하고자 하는 것을 얼마나 충실히 측정하였는지를 의미한다. 요인분석(factor analysis)이란, 다수의 측정 변수를 공통적 요인으로 분류하여 자료의 복잡성을 줄이고, 측정된 변수들이 동일한 구성 개념을 측정하고 있는지 파악하는 방법이다. 모형으로는 서로 상관관계가 높은 변수들을 조합하여 그 변수들의 정보를 최대한 함축하고 있는 새로운 변수를 만드는 방법인 주성분 분석(principal component analysis)을 사용하며, 고유값(eigen value)은 1.0을 기준으로 하였다. 또한, 요인구조를 단순화하기 위해 베리맥스 직교회전(varimax orthogonal rotation)을 실시하였다.

##### 1) 리더십 측정도구의 타당성 분석

첫 번째 독립변수인 변혁적 리더십에 대한 요인분석 결과, 선행연구의 이론적 구조와 동일하게 총 3개의 요인이 추출되었다. 3개 요인의 설명력은 약 71.795%로 다소 높은 수준으로 나타났다. 첫 번째 요인은 ‘카리스마’ 변수이며 고유값은 3.308, 설명력은 27.564%로 나타났다. 두 번째 요인은 ‘지적자극’ 변수이며 고유값은 2.733, 설명력은 22.776%로 나타났다. 세 번째 요인은 ‘개별적



배려' 변수로서 고유값은 2.575, 설명력은 21.456%로 나타났다.

〈표 15〉 변혁적 리더십 측정도구에 대한 타당성 분석

문항	성분			공통분
	카리스마	지적자극	개별적배려	
카리스마2	.842	.289	.177	.825
카리스마1	.833	.224	.188	.780
카리스마3	.742	.134	.403	.731
카리스마5	.650	.220	.299	.560
카리스마4	.639	.459	.278	.697
지적자극4	.296	.822	.109	.775
지적자극1	.263	.774	.237	.724
지적자극2	.206	.690	.318	.620
지적자극3	.141	.563	.452	.541
개별배려2	.294	.232	.853	.868
개별배려1	.369	.237	.756	.764
개별배려3	.285	.380	.711	.731
고유값	3.308	2.733	2.575	
설명분산(%)	27.564	22.776	21.456	
누적분산(%)	27.564	50.340	71.795	
문항수	5	4	3	12

두 번째 독립변수인 거래적 리더십에 대한 요인분석 결과, 선행연구의 이론적 구조와 동일하게 총 2개의 요인이 추출되었다. 2개 요인의 총 설명력은 72.340%를 보이고 있다. 첫 번째 요인은 '상황적 보상' 변수로서 고유값은 2.606, 설명력은 45.401%로 나타났다. 두 번째 요인은 '예외적 관리' 변수로서 고유값은 1.735, 설명력은 26.939%로 나타났다.

<표 16> 거래적 리더십 측정도구에 대한 타당성 분석

문항	성분		공통분
	1	2	
조건보상2	.932	.052	.811
조건보상1	.899	.062	.872
조건보상3	.897	.077	.811
예외관리2	-.128	.792	.583
예외관리3	.061	.785	.644
예외관리1	.323	.692	.620
고유값	2.606	1.735	
설명분산(%)	45.401	26.939	
누적분산(%)	45.401	72.340	
문항수	3	3	9

## 2) 감성지능 측정도구의 타당성 분석

매개변수인 감성지능 설문 문항에 대한 1차 요인분석 결과, 감성지능의 하위 문항 중 II-13문항이 자기감성인식 요인으로 분류되어 해당 문항을 제외<sup>4)</sup>하고 2차 요인분석결과 선행연구와 동일하게 4개의 요인으로 분류되었다.

4개 요인의 설명력은 약 65.671%로 나타났다. 첫 번째 요인은 ‘자기감정인식’ 변수이며 고유값은 2.933, 설명력은 19.553%로 나타났다. 두 번째 요인은 ‘감정조절’ 변수이며 고유값은 2.657, 설명력은 17.715%로 나타났다. 세 번째 요인은 ‘타인감성’ 변수이며 고유값은 2.253, 설명력은 15.018%로 나타났다. 네 번째 요인은 ‘감성활용’ 변수이며 고유값은 2.008, 설명력은 13.385%로 나타났다.

<표 17> 감성지능 측정도구에 대한 타당성 분석

문항	성분	공통분
----	----	-----

4) 해당 문항을 제거하였을 때 신뢰도가 검사도구 전체의 신뢰도 보다 높으면, 측정 도구의 신뢰도를 떨어뜨리는 문항이므로 수정 또는 삭제하는 것이 바람직하다(성태제, 2011)

	1	2	3	4	
자기감정인식1	.821	.048	.017	.171	.706
자기감정인식2	.817	.054	.233	.066	.729
자기감정인식4	.747	.161	.157	-.032	.609
자기감정인식3	.701	.072	.267	.000	.567
감성조절1	-.060	.853	.038	.026	.734
감성조절2	.079	.829	.081	.233	.754
감성조절4	.225	.725	.105	.103	.599
감성조절3	.118	.699	.068	.271	.581
타인감성3	.207	.039	.837	.135	.764
타인감성2	.047	.216	.804	.126	.712
타인감성4	.316	-.011	.667	-.052	.548
타인감성1	.510	.084	.520	.037	.538
감성활용3	.036	.227	.068	.858	.794
감성활용2	-.053	.078	.050	.843	.723
감성활용4	.244	.279	.093	.590	.494
고유값	2.933	2.657	2.253	2.008	
설명분산(%)	19.553	17.715	15.018	13.385	
누적분산(%)	19.553	37.267	52.285	65.671	
문항수	4	4	4	3	15

### 3) 조직몰입 측정도구의 타당성 분석

종속변수인 조직몰입 설문 문항에 대한 1차 요인분석 결과, 선행연구의 이론적 구조와 달리 정서적 몰입과 규범적 몰입이 같은 요인으로 추출되어 총 2개의 요인이 추출<sup>5)</sup>되었다. 2개 요인의 설명력은 약 64.833%로 나타났다. 첫 번째 요인은 ‘정서적·규범적 몰입’ 변수이며 고유값은 3.937, 설명력은 43.750%로 나타

5) 변수의 설명 축인 요인들을 회전시키는 과정에서 베리맥스(varimax)기법을 사용하는 과정에서, 정서적 몰입과 규범적 몰입이 한 개의 요인으로 추출되어 종속변수인 조직몰입을 하위 2개의 요인으로 분류하였다.

났다. 두 번째 요인은 ‘지속적 몰입’ 변수이며 고유값은 1.897, 설명력은 21.083%로 나타났다.

<표 18> 조직몰입 측정도구에 대한 타당성 분석

문항	성분		공통분
	1	2	
정서적몰입1	.889	.053	.793
정서적몰입2	.867	.080	.757
규범적몰입3	.837	-.017	.701
정서적몰입3	.825	-.082	.687
규범적몰입1	.734	.059	.542
정서적몰입4	.648	.273	.495
지속적몰입2	-.123	.855	.747
지속적몰입3	.035	.843	.711
지속적몰입1	.202	.601	.402
고유값	3.937	1.897	
설명분산(%)	43.750	21.083	
누적분산(%)	43.750	64.833	
문항수	6	3	9

## 2. 측정도구의 신뢰성 분석

신뢰도(reliability)란, 측정 도구가 측정오차 없이 측정하려는 것을 일관성 있고 정확히 측정하였는지를 의미한다. 신뢰도 검사에는 재검사신뢰도, 동형검사신뢰도, 반분검사신뢰도, 무행내적일관성신뢰도 등이 있는데, 본 연구에서는 Cronbach's Alpha를 사용한 문항내적일관성신뢰도(internal consistency reliability)로 설문 문항의 신뢰도를 검증하였다. 신뢰성 판단기준은 사회과학연구 분야에서 일반적으로 인정하는 0.6을 기준으로 하였다.

## 1) 리더십 측정 도구의 신뢰성 분석

리더십 측정 문항에 대한 신뢰도를 분석하여 Cronbach's Alpha 수치를 확인한 결과, 0.925로 다소 높은 수치를 나타냈다. 변혁적 리더십과 거래적 리더십으로 나누어서 분석한 결과, 변혁적 리더십은 0.923, 거래적 리더십은 0.719로 변혁적 리더십 설문 문항이 더 높은 신뢰도를 나타냈다.

<표 19> 리더십 측정도구에 대한 신뢰성 분석

변수		문항번호	Cronbach's Alpha		
변혁적 리더십	카리스마	I - 1,2,3,4,5	.889	.923	.925
	개별적 배려	I - 6,7,8	.873		
	지적자극	I - 9,10,11,12	.817		
거래적 리더십	상황적 보상	I - 13,14,15	.904	.719	
	예외적 관리	I - 16,17,18	.622		

## 2) 감성지능 측정도구의 신뢰성 분석

감성지능 측정 문항에 대한 신뢰도를 분석하여 Cronbach's Alpha 수치를 확인한 결과, 0.836의 수치를 나타내었다. 요인별로는 자기감정인식이 0.819, 감성조절 0.817, 타인감정인식 0.773, 감성활용 0.769 순으로 신뢰도 수준이 나타났다.

<표 20> 감성지능 측정도구에 대한 신뢰성 분석

변수	문항번호	Cronbach's Alpha	
자기감정인식	II - 1,2,3,4	.819	.836
타인감정인식	II - 5,6,7,8	.773	
감성조절	II - 9,10,11,12	.817	

감성활용	II - 14,15,16	.769	
------	---------------	------	--

### 3) 조직몰입 측정도구의 신뢰성 분석

조직몰입 측정 문항에 대한 신뢰도를 분석하여 Cronbach's Alpha 수치를 확인한 결과, 0.836의 수치를 나타내었다. 요인별로는 정서·규범적 몰입이 0.819, 지속적 몰입이 0.773 으로 신뢰도 수준이 나타났다.

<표 21> 조직몰입 측정도구에 대한 신뢰성 분석

변수	문항번호	Cronbach's Alpha	
정서·규범적 몰입	III - 1,2,3,4,8,9,10	.819	.836
지속적 몰입	III - 5,6,7	.773	

### 제4절 변수들간의 상관관계 분석

가설 검증에 앞서 각 측정변수간의 기초적 관계를 파악하기 위해 상관관계 분석을 실시하였다. 상관관계 분석은 두 변수간의 상관관계 존재 여부와 그 정도를 검정하는 것이다. 상관계수(correlation coefficient)란 한 변수가 증가할 때 다른 변수가 증가·감소하는지, 혹은 변화가 없는지 파악하고 그 정도를 나타내는 계수이다. 이때 상관관계는 인과관계를 의미하는 것은 아니다. 본 연구에서는 Pearson의 적률상관계수를 측정한다.

독립변수인 변혁적·거래적 리더십과 조직몰입 간의 상관관계를 살펴보면, 변혁적 리더십의 3가지 하위 요소와 거래적 리더십의 2가지 하위 요소 모두 규범·정서적 몰입과는 정(+)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 지속적 몰입의 경우 예외적 관리 요소만 정(+)의 상관관계를 보이며, 카리스마·개별적배려·상황적 보상과는 부(-)의 상관관계로 나타났다.

매개 변수인 감성지능과 조직몰입 간의 상관관계를 살펴보면, 규범·정서적 몰입과는 모두 정(+)의 상관관계를 보였으나 감성조절 및 감성활용 요인은 낮은 상관관계를 나타냈다. 지속적 몰입 역시 4개 하위요인 모두 정(+)의 상관관계를 보였으나 높은 상관계수 수치는 나오지 않았다.

변혁적·거래적 리더십과 감성지능 간의 상관관계를 살펴보면, 모든 5가지 리더십 하위 요소와 감성지능 4가지 하위 요소는 정(+)의 상관관계를 나타냈다. 자기감성인식 요인과 타인감성인식 요인의 경우 모두 유의한 정(+)의 관계를 보인 반면, 감성조절 요인 및 감성활용 요인의 경우는 변혁적 리더십의 하위 요인 중 개별적 배려와만 통계적으로 유의한 정(+)의 관계를 갖는 것으로 분석되었다.

<표 22> 변수간의 상관계수

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 카리스마	1										
2 개별적배려	.688**	1									
3 지적자극	.646**	.667**	1								
4 상황적보상	.667**	.647**	.756**	1							
5 예외적관리	.152	.278**	.248**	.168*	1						
6 자기감정인식	.547**	.552**	.599**	.558**	.276**	1					
7 타인감성인식	.618**	.672**	.509**	.520**	.167*	.524**	1				
8 감성조절	.041	.232**	.102	.158	.147	.235**	.238**	1			
9 감성활용	.082	.244**	.072	.132	.045	.188*	.215**	.431**	1		
10 규범정서몰입	.481**	.488**	.442**	.511**	.118	.416**	.376**	.113	.096	1	
11 지속적몰입	-.063	-.043	.034	-.025	.232**	.055	.033	.125	.067	.157	1

\*\*, 상관계수는0.01 수준(양쪽)에서유의, \*, 상관계수는0.05 수준(양쪽)에서유의



## 제5절 연구 가설의 검증

### 1. 리더십, 감성지능능과 조직몰입 간의 관계 검증

리더십, 감성지능과 조직몰입 간의 관계 검증을 위한 회귀분석을 실시하기에 앞서 독립변수의 영향을 구분하기 위해서 통제변수 만을 포함한 통제모델을 먼저 분석하였고, 독립변수를 모델에 추가시켜 전체 변수에 대한 회귀분석을 실시하였다. 또한 회귀분석의 검증을 위해 비연속변수를 더미변수화 하는 과정을 거쳤다. 성별의 경우 남성은 1, 여성은 0으로 더미 변수화 하였다. 근무부서의 경우 석유공사의 특성을 감안하여 사업부서는 0으로 비사업부서는 1로 더미화 하였고, 근무지역의 경우 본사는 1로 지사는 0으로 더미변수화 하였다.

#### 1) 가설 1의 검증

가설 1은 상관의 변혁적 리더십과 조직 몰입의 관계에 대한 것이다. 분석결과 전체 설명력은 17.9%( $R^2=.179$ )이고  $F=30.839$ , 유의확률( $p$ )=.000으로 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 변혁적 리더십 전체는 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치며( $\beta=.424$ ,  $p=.000$ )으로 분석되었다. 하위 요소별로 살펴보면 지적자극만이 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다. 지적 자극은 표준화 계수( $\beta$ )=.219, 유의확률( $p$ )=.029로 유의미한 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났으며, 카리스마와 개별적 배려는 모두 정(+)의 영향을 주지만 이는 유의하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 가설 1-3은 채택되고, 1-1,2는 기각되었다.

<표 23> 변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향

모형	비표준화계수		표준화계수	t	유의확률
	B	표준오차	베타		
(상수)	2.2263	.206		6.455	.000
변혁적리더십	.313	.056	.424	5.553	.000

카리스마	.128	.075	.179	1.706	.090
개별적배려	.086	.066	.142	1.300	.196
지적자극	.136	.062	.219	2.204	.029
성별	-.117	.084	-.110	-1.389	.167
근무지역	-.031	.147	-.016	-.208	.836
근무부서	-.085	.075	-.084	-1.132	.260
연령	.248	.077	.453	3.213	.002
학력	.007	.064	.009	.112	.911
직급	-.093	.068	-.189	-1.374	.172
근속년수	.090	.067	.196	1.344	.181
R=.424, R <sup>2</sup> =.179, 수정된 R <sup>2</sup> =.174, F=30.839, 유의확률(p)=.000***					

\* : p<.05, \*\* : p<.01, \*\*\*: p<.001

## 2) 가설 2의 검증

가설2는 거래적 리더십과 조직몰입 간의 관계에 관한 것이다. 분석 결과 전체 설명력은 17.2%(R<sup>2</sup>=.172)이고 F=29.348, 유의확률(p)=.000로서 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 거래적 리더십 전체는 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta$ =.415, p=.000). 거래적 리더십의 하위요인 별로 살펴보면 상황적 보상만이 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta$ =.419, p=.000). 예외적 관리의 경우 구성원의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치나( $\beta$ =.077) 이는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 가설 2-1은 채택되었고, 2-2는 기각되었다.

<표 24> 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향

모형	비표준화계수		표준화계수	t	유의확률
	B	표준오차	베타		
(상수)	2.209	.221		10.005	.000
거래적리더십	.348	.064	.415	5.421	.000

상황적보상	.237	.041	.419	5.761	.000
예외적관리	.058	.054	.077	1.058	.292
성별	-.053	.084	-.051	-.640	.523
근무지역	-.091	.146	-.046	-.627	.531
근무부서	-.107	.076	-.106	-1.409	.161
연령	.231	.077	.422	3.001	.003
학력	-.013	.065	-.016	-.202	.840
직급	-.079	.068	-.160	-1.159	.249
근속년수	.069	.067	.151	1.030	.305
R=.415, R <sup>2</sup> =.172, 수정된 R <sup>2</sup> =.167, F=29.348, 유의확률(p)=.000***					

\* : p<.05, \*\* : p<.01, \*\*\*: p<.001

### 3) 가설 3의 검증

가설 3은 감성지능과 조직몰입 간의 관계에 관한 것이다. 분석 결과, 설명력은 12.3%(R<sup>2</sup>=.123)이고 F=19.791, 유의확률(p)=.000로서 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 감성지능 전체는 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta$ =.351, p=.000). 감성지능의 하위 요인별로 살펴보면 자기감정인식( $\beta$ =.268, p=.003)과 타인감정인식( $\beta$ =.196, p=.026)이 조직몰입에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면 감성조절과 타인감성이해는 타 요인과 같이 정(+)의 영향을 미치나 이는 유의한 영향이 아닌 것으로 분석되었다. 따라서 가설 3-1과 3-2는 채택되었고, 3-3과 3-4는 기각되었다.

<표 25> 감성지능이 조직몰입에 미치는 영향

모형	비표준화계수		표준화계수	t	유의확률
	B	표준오차	베타		
(상수)	1.708	.370		4.616	.000

감성지능	.396	.089	.351	4.449	.000
자기감정인식	.226	.074	.268	3.068	.003
타인감성	.145	.064	.196	2.250	.026
감성조절	.006	.071	.008	.090	.928
감성활용	-.011	.057	-.016	-.198	.844
성별	-.093	.088	-.088	-1.064	.289
근무지역	-.089	.150	-.045	-.593	.554
근무부서	-.076	.080	-.076	-.961	.338
연령	.237	.080	.433	2.965	.004
학력	.022	.068	.026	.319	.750
직급	-.076	.071	-.153	-1.067	.288
근속년수	.059	.069	.128	.850	.397
R=.351 R <sup>2</sup> =.123, 수정된 R <sup>2</sup> =.117, F=19.791, 유의확률(p)=.000***					

\* : p<.05, \*\* : p<.01, \*\*\*: p<.001

## 2. 감성지능의 매개효과 검증

본 연구에서는 감성지능의 매개효과를 Baron & Kenny(1986)의 3단계 매개 회귀분석(Three step regression analysis) 기법을 사용하여 검증한다. 제 1단계에서는, 독립변수가 매개변수에 미치는 유의한 영향관계를 회귀분석을 통해 분석하고 이는 통계적 유의수준 하에서 유의한 영향관계가 있어야 한다. 제 2단계에서는, 독립변수가 종속변수에 미치는 총 효과의 유의한 영향관계를 회귀분석을 통해 분석하고 이는 통계적 유의수준 하에서 유의한 영향관계가 있어야 한다. 제 3단계에서는 독립변수와 매개변수가 종속변수에 미치는 유의한 영향관계를 회귀분석을 통해 분석하고 이는 통계적 유의수준 하에서 유의한 영향관계가 있어야 한다. 독립변수의 직접효과가 유의하고, 2단계에서의 독립변수의 총 효과가 3단계에서의 독립변수의 직접효과의 회귀계수 값보다 크면 부분매개 효과

가 있는 것으로 해석한다. 그리고 3단계에서 독립변수의 직접효과의 회귀계수 값이 유의하지 않으면 완전매개효과가 있다고 해석할 수 있다. 제 3단계 회귀분석에서 매개변수가 통제되었을 때 독립변수의 종속변수에 대한 효과가 유의하지 않으면 독립변수가 오직 매개변수를 통해서만 영향을 주는 것이므로 완전매개효과(perfect mediating effect)를 갖는다고 보지만, 반면 종속변수에 대한 독립변수의 효과가 유의하게 나타나고, 종속변수에 대한 독립변수에 대한 효과가 제 2 단계에서의 종속변수에 대한 독립변수의 효과보다 작게되면 독립변수가 종속변수에 직접적인 영향과 매개변수를 통한 간접적인 영향을 모두 미치는 것으로 보아 부분매개효과(partial mediating effect)를 갖게 된다.

#### 1) 가설 4의 검증

##### 가. 가설 4-1 : 자기감성인식의 매개효과

가설4-1은 변혁적 리더십과 감성지능 간의 관계에서 자기감성인식의 매개효과에 관한 것이다. 1단계에서는 독립변수인 변혁적 리더십이 매개변수인 자기감성인식에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며( $\beta=.642, p<.001$ ), 2단계에서 독립변수인 변혁적 리더십이 종속변수인 조직몰입에 미치는 유의한 영향력이 파악되었다( $\beta=.424, p<.001$ ). 3단계에서 변혁적 리더십, 자기감성인식과 조직몰입 간의 회귀분석 결과, 변혁적 리더십은 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, ( $\beta=.321, p<.01$ ), 자기감성인식 또한 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta=.160, p<.05$ ). 매개 효과의 정도를 분석해보면, 3단계에서 매개변수를 통제한 독립변수의 회귀계수 값이 2단계에서의 독립변수 회귀계수 값보다 적게 나왔다( $.424>.321$ ). 따라서 자기감성인식은 변혁적 리더십과 조직몰입 간의 관계에서 부분 매개효과가 있는 것으로 나타났으며 가설 4-1은 채택되었다.

<표 26> 변혁적 리더십과 조직몰입간의 관계에서  
자기감성인식의 매개효과

매개변수	매개효과 검정단계	표준화된 베타값	t	p	R <sup>2</sup>	△R <sup>2</sup>
자기감성 인식	단계1	.642***	9.951	.000	.413	.408
	단계2	.424***	5.553	.000	.179	.174
	단계3 (독립변수)	.321**	3.243	.002	.194	.183
	단계3 (매개변수)	.160**	2.615	.041		

\* :  $p < .05$ , \*\* :  $p < .01$ , \*\*\*:  $p < .001$

#### 나. 가설 4-2 : 타인감성인식의 매개효과

가설 4-2는 변혁적 리더십과 감성지능 간의 관계에서 타인감성이해의 매개효과에 관한 것이다. 1단계에서 독립변수인 변혁적 리더십이 매개변수인 타인감성이해에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta = .673$ ,  $p < .001$ ). 2단계에서는 독립변수인 변혁적 리더십이 종속변수인 조직몰입에 미치는 유의한 영향력이 파악되었다( $\beta = .424$ ,  $p < .001$ ). 3단계에서 변혁적 리더십, 타인감성인식과 조직몰입 간의 회귀분석 결과, 변혁적 리더십은 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, ( $\beta = .377$ ,  $p < .01$ ), 타인 감성인식 또한 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta = .189$ ,  $p < .05$ ). 매개 효과의 정도를 분석해보면, 3단계에서 매개변수를 통제한 독립변수의 회귀계수 값이 2단계에서의 독립변수 회귀계수 값보다 적게 나왔다( $.424 > .377$ ). 따라서 타인 감성인식은 변혁적 리더십과 조직몰입 간의 관계에서 부분 매개효과가 있는 것으로 나타났으며 가설 4-2는 채택되었다.

<표 27> 변혁적 리더십과 조직몰입간의 관계에서  
타인감성인식의 매개효과

매개변수	매개효과 검정단계	표준화된 베타값	t	p	R <sup>2</sup>	△R <sup>2</sup>
타인감성	단계1	.673***	10.817	.000	.453	.450

인식	단계2	.424***	5.553	.000	.179	.174
	단계3 (독립변수)	.377**	3.642	.000	.182	.170
	단계3 (매개변수)	.189*	2.677	.039		

\* :  $p < .05$ , \*\* :  $p < .01$ , \*\*\*:  $p < .001$

#### 다. 가설 4-3 : 감성조절의 매개효과

가설 4-3는 변혁적 리더십과 감성지능 간의 관계에서 감성조절의 매개효과에 관한 것이다. 1단계에서 독립변수인 변혁적 리더십이 매개변수인 감성조절에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta = .609$ ,  $p < .001$ ). 2단계에서는 독립변수인 변혁적 리더십이 종속변수인 조직몰입에 미치는 유의한 영향력이 파악되었다( $\beta = .424$ ,  $p < .001$ ). 3단계에서 변혁적 리더십, 감성조절과 조직몰입 간의 회귀분석 결과, 변혁적 리더십( $\beta = .335$ ,  $p < .01$ )의 유의한 영향력은 확인되었으나, 감성조절( $\beta = .174$ ,  $p > .05$ )의 영향력은 유의하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 감성조절은 변혁적 리더십과 조직 몰입 간의 관계에서 매개효과가 없는 것으로 나타났으며 가설 4-3은 기각되었다.

#### <표 28> 변혁적 리더십과 조직몰입간의 관계에서

##### 감성조절의 매개효과

매개변수	매개효과 검정단계	표준화된 베타값	t	p	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$
감성조절	단계1	.609***	9.128	.000	.371	.367
	단계2	.424***	5.553	.000	.194	.188
	단계3 (독립변수)	.335**	3.539	.001	.213	.202
	단계3 (매개변수)	.174	1.839	.068		

\* :  $p < .05$ , \*\* :  $p < .01$ , \*\*\*:  $p < .001$

라. 가설 4-4 : 감성활용의 매개효과

가설 4-4는 변혁적 리더십과 감성지능 간의 관계에서 감성활용의 매개효과에 관한 것이다. 1단계에서 독립변수인 변혁적 리더십이 매개변수인 감성활용에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta=.606$ ,  $p<.001$ ). 2단계에서는 독립변수인 변혁적 리더십이 종속변수인 조직몰입에 미치는 유의한 영향력이 파악되었다( $\beta=.424$ ,  $p<.001$ ). 3단계에서 변혁적 리더십, 감성활용과 조직몰입 간의 회귀분석 결과, 변혁적 리더십( $\beta=.416$ ,  $p<.001$ )의 유의한 영향력은 확인되었으나, 감성활용( $\beta=.051$ ,  $p>.05$ )의 영향력은 유의하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 감성활용은 변혁적 리더십과 조직 몰입 간의 관계에서 매개효과가 없는 것으로 나타났으며 가설 4-4는 기각되었다.

<표 29> 변혁적 리더십과 조직몰입간의 관계에서  
감성활용의 매개효과

매개변수	매개효과 검정단계	표준화된 베타값	t	p	R <sup>2</sup>	△R <sup>2</sup>
감성활용	단계1	.606***	9.051	.000	.367	.363
	단계2	.424**	5.553	.000	.194	.188
	단계3 (독립변수)	.416***	5.396	.000	.182	.170
	단계3 (매개변수)	.051	.666	.506		

\* :  $p<.05$ , \*\* :  $p<.01$ , \*\*\*:  $p<.001$

2) 가설 5의 검증

가. 가설 5-1 : 자기감성인식의 매개효과

가설5-1은 거래적 리더십과 감성지능 간의 관계에서 자기감성인식의 매개효



과에 관한 것이다. 1단계에서는 독립변수인 거래적 리더십이 매개변수인 자기감성인식에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며( $\beta=.567$ ,  $p<.001$ ), 2단계에서 독립변수인 거래적 리더십이 종속변수인 조직몰입에 미치는 유의한 영향력이 파악되었다( $\beta=.415$ ,  $p<.001$ ). 3단계에서 거래적 리더십, 자기감성인식과 조직몰입 간의 회귀분석 결과, 거래적 리더십은 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며( $\beta=.306$ ,  $p<.01$ ), 자기감성인식의 경우 또한 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 3단계에서 매개변수를 통제한 독립변수의 회귀계수 값이 제 2단계에서의 독립변수 회귀계수 값보다 적게 나왔다( $.415>.306$ ). 따라서 자기감성인식은 거래적 리더십과 조직몰입 간의 관계에서 부분매개효과가 있는 것으로 나타났으며 가설 5-1은 채택되었다.

<표 30> 거래적 리더십과 조직몰입간의 관계에서  
자기감성인식의 매개효과

매개변수	매개효과 검정단계	표준화된 베타값	t	p	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>
자기감성 인식	단계1	.567***	8.183	.000	.322	.317
	단계2	.415***	5.421	.000	.172	.167
	단계3 (독립변수)	.306***	3.330	.001	.198	.186
	단계3 (매개변수)	.192**	2.091	.038		

\* :  $p<.05$ , \*\* :  $p<.01$ , \*\*\*:  $p<.001$

#### 나. 가설 5-2 : 타인감성인식의 매개효과

가설 5-2는 거래적 리더십과 감성지능 간의 관계에서 타인감성인식의 매개효과에 관한 것이다. 1단계에서 독립변수인 거래적 리더십이 매개변수인 타인감성인식에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta=.478$ ,  $p<.001$ ). 2단계에서는 독립변수인 거래적 리더십이 종속변수인 조직몰입에 미치는 유의한 영향력이 파악되었다( $\beta=.415$ ,  $p<.001$ ). 3단계에서 거래적 리더십, 타인감성인식과 조직몰

입 간의 회귀분석 결과, 거래적 리더십( $\beta=.338$ ,  $p<.001$ )의 유의한 영향력은 확인 되었으나, 타인감성인식( $\beta=.162$ ,  $p>.05$ )의 영향력은 유의하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 타인감성인식은 거래적 리더십과 조직 몰입 간의 관계에서 매개효과가 없는 것으로 나타났으며 가설 5-2는 기각되었다.

<표 31> 거래적 리더십과 조직몰입간의 관계에서  
타인감성인식의 매개효과

매개변수	매개효과 검정단계	표준화된 베타값	t	p	R <sup>2</sup>	△R <sup>2</sup>
타인감성 인식	단계1	.478***	6.467	.000	.229	.223
	단계2	.415***	5.421	.000	.172	.167
	단계3 (독립변수)	.338***	3.907	.000	.193	.181
	단계3 (매개변수)	.162	1.873	.063		

\* :  $p<.05$ , \*\* :  $p<.01$ , \*\*\*:  $p<.001$

#### 다. 가설 5-3 : 감성조절의 매개효과

가설 5-3은 거래적 리더십과 감성지능 간의 관계에서 감성조절의 매개효과에 관한 것이다. 1단계에서 독립변수인 거래적 리더십이 매개변수인 감성조절에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta=.576$ ,  $p<.001$ ). 2단계에서는 독립변수인 거래적 리더십이 종속변수인 조직몰입에 미치는 유의한 영향력이 파악되었다( $\beta=.415$ ,  $p<.001$ ). 3단계에서 거래적 리더십, 감성조절과 조직몰입 간의 회귀분석 결과, 거래적 리더십( $\beta=.401$ ,  $p<.001$ )의 유의한 영향력은 확인되었으나, 감성조절( $\beta=.070$ ,  $p>.05$ )의 영향력은 유의하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 감성조절은 거래적 리더십과 조직 몰입 간의 관계에서 매개효과가 없는 것으로 나타났으며 가설 5-3은 기각되었다.

<표 32> 거래적 리더십과 조직몰입간의 관계에서  
감성조절의 매개효과

매개변수	매개효과 검정단계	표준화된 베타값	t	p	R <sup>2</sup>	△R <sup>2</sup>
감성조절	단계1	.576***	8.362	.000***	.332	.327
	단계2	.415***	5.421	.000***	.172	.167
	단계3 (독립변수)	.401***	5.130	.000***	.177	.165
	단계3 (매개변수)	.070	.897	.371		

\* :  $p < .05$ , \*\* :  $p < .01$ , \*\*\*:  $p < .001$

라. 가설 5-4 : 감성활용의 매개효과

가설 5-4는 거래적 리더십과 감성지능 간의 관계에서 감성활용의 매개효과에 관한 것이다. 1단계에서 독립변수인 거래적 리더십이 매개변수인 감성활용에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta = .598$ ,  $p < .001$ ). 2단계에서는 독립변수인 거래적 리더십이 종속변수인 조직몰입에 미치는 유의한 영향력이 파악되었다( $\beta = .415$ ,  $p < .001$ ). 3단계에서 거래적 리더십, 감성활용과 조직몰입 간의 회귀 분석 결과, 거래적 리더십( $\beta = .408$ ,  $p < .001$ )의 유의한 영향력은 확인되었으나, 감성활용( $\beta = .059$ ,  $p > .05$ )의 영향력은 유의하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 감성활용은 거래적 리더십과 조직 몰입 간의 관계에서 매개효과가 없는 것으로 나타났으며 가설 5-4는 기각되었다.

<표 33> 거래적 리더십과 조직몰입간의 관계에서  
감성활용의 매개효과

매개변수	매개효과 검정단계	표준화된 베타값	t	p	R <sup>2</sup>	△R <sup>2</sup>
감성활용	단계1	.598***	8.858	.000	.358	.353
	단계2	.415***	5.421	.000	.172	.167
	단계3 (독립변수)	.408***	5.227	.000	.176	.164
	단계3	.059	.761	.448		

	(매개변수)					
--	--------	--	--	--	--	--

\* :  $p < .05$ , \*\* :  $p < .01$ , \*\*\*:  $p < .001$

## 제6절 종합적 토의

### 1. 연구결과 요약

본 연구에서는 상사의 리더십과 조직몰입 간의 관계, 그리고 감성지능의 역할에 대한 효과를 실증적으로 연구해 검증해 보고자 하였다. 이를 위해 한국석유공사의 성별, 직급별, 연령별 등으로 다양한 계층을 대상으로 설문을 진행하였으며, 143명의 응답자 설문을 바탕으로 실증 연구를 진행하였다. 결과를 요약하자면 다음과 같다.

변수의 기초통계량을 검증한 결과 5점 척도에서 직속상사의 변혁적 리더십과 거래적 리더십에 대한 인식의 평균은 모두 보통 보다 높은 수준이고, 변혁적 리더십에 대한 인식이 거래적 리더십에 대한 인식보다 높게 나타났다. 변혁적 리더십의 하위 요인 중에서는 카리스마, 개별적 배려, 지적 자극 순으로 평균이 높은 것으로 나타났으며, 거래적 리더십의 하위 요인은 예외적 관리, 상황적 보상 모두 비슷한 수준으로 나타났다. 감성지능에 대한 인식 전체 평균은 보통 보다 조금 높은 수준으로 나타났으며, 하위 요인별로 살펴보면 자기감정인식, 감성조절, 타인감정인식, 감성활용 순으로 평균이 높은 것으로 나타났다. 조직 몰입도 전체 평균은 다른 변수들에 비해 상대적으로 낮은 수치를 나타냈다. 지속적 몰입, 규범·정서적 몰입 순으로 평균이 높은 것으로 나타났다. 이는 공기업 종사자의 일반적인 인식이 안정적 수입, 고용 안정 등의 이유로 지속적 몰입도가 높다는 선행 연구와 일치하는 결과이다.

가설 검증을 위한 회귀분석 결과, 우선 변혁적 리더십은 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 변혁적 리더십의 하위 요소 중에서는 지적 자극만이 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 주며, 카리스마와 개별적 배

려의 영향은 유의하지 않은 것으로 나타났다. 거래적 리더십의 경우 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치며, 하위 요인 중에서는 상황적 보상만이 유의한 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났고, 예외적 관리의 영향력은 유의하지 않은 것으로 나타났다. 감성지능의 경우 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 하위 요인 중에서는 자기 감성인식과 타인 감성인식만이 유의한 정(+)의 영향을 미치며, 감성조절과 감성활용의 영향력은 유의하지 않은 것으로 나타났다.

변혁적 리더십과 조직몰입의 관계에서 감성지능의 유형에 따라 매개효과 여부가 다르게 나타났다. 자기 감성인식과 타인 감성인식은 부분 매개효과를 나타냈으며, 감성조절과 감성활용은 매개효과가 없는 것으로 나타났다. 거래적 리더십과 조직몰입의 관계에서 자기감성인식만이 부분 매개효과가 있는 것으로 나타났다. 타인 감성인식, 감성조절, 감성활용의 경우 매개효과에 대한 분석결과를 찾지 못했다. 이는 한국석유공사 구성원이 감성지능이 조직 몰입에 대한 일반적인 효과는 인식하고 있지만, 리더십 발현에 있어서의 매개기능에 대한 인식은 하지 않고 있는 것으로 파악된다. 무엇보다 변혁적 및 거래적 리더십의 조직몰입에 대한 감성지능의 매개효과를 감성지능 요인별로 분석한 결과 완전매개효과를 갖는 요인을 찾을 수 없었다.

<표 34> 가설 검증 결과 요약

가설 1. 리더의 변혁적 리더십은 구성원의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.		채택
1-1	- 리더의 카리스마는 구성원의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
1-2	- 리더의 개인적 배려는 구성원의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
1-3	- 리더의 지적자극은 구성원의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 2. 리더의 거래적 리더십은 구성원의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.		채택

2-1	- 리더의 상황적 보상은 구성원의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
2-2	- 리더의 예외적 관리는 구성원의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설 3. 리더의 감성지능은 구성원의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.		채택
3-1	- 리더의 자기감성이해는 구성원의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
3-2	- 리더의 타인감성이해는 구성원의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
3-3	- 리더의 감성조절은 구성원의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
3-4	- 리더의 감성활용은 구성원의 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설 4. 리더의 감성지능은 변혁적 리더십과 조직몰입의 관계에서 정(+)의 매개작용을 할 것이다.		채택
4-1	- 리더의 자기감성인식은 변혁적 리더십과 조직몰입의 관계에서 정(+)의 매개작용을 할 것이다.	채택 (부분매개)
4-2	- 리더의 타인감성이해는 변혁적 리더십과 조직몰입의 관계에서 정(+)의 매개작용을 할 것이다.	채택 (부분매개)
4-3	- 리더의 감성조절은 변혁적 리더십과 조직몰입의 관계에서 정(+)의 매개작용을 할 것이다.	기각
4-4	- 리더의 감성활용은 변혁적 리더십과 조직몰입의 관계에서 정(+)의 매개작용을 할 것이다.	기각
가설 5. 리더의 감성지능은 거래적 리더십과 조직몰입의 관계에서 정(+)의 매개작용을 할 것이다.		채택
5-1	- 리더의 자기감성인식은 거래적 리더십과 조직몰입의 관계에서 정(+)의 매개작용을 할 것이다.	채택 (부분매개)
5-2	- 리더의 타인감성이해는 거래적 리더십과 조직몰입의 관계에서 정(+)의 매개작용을 할 것이다.	기각
5-3	- 리더의 감성조절은 거래적 리더십과 조직몰입의 관계에서 정(+)의 매개작용을 할 것이다.	기각
5-4	- 리더의 감성활용은 거래적 리더십과 조직몰입의 관계에서 정(+)의 매개작용을 할 것이다.	기각

## 2. 종합적 토의

본 연구를 통해 리더십과 조직몰입 간의 관계와 그 사이에서 감성지능의 역할을 찾아보고자 하였다. 변혁적 리더십과 조직몰입의 경우, 자기 감성인식과 타인 감성인식은 부분 매개효과, 감성조절과 감성활용은 매개효과가 없는 것으로 나타났다. 거래적 리더십과 조직몰입의 경우, 자기 감성인식은 부분매개효과를, 나머지 타인 감성인식, 감성조절, 감성활용의 경우 매개효과가 없는 것으로 나타났다. 공사 직원의 변혁적 리더십에 대한 인식은 다른 요인에 비해 가장 높게 인식하고 있는 것으로 나타났지만, 실제 조직몰입에 영향을 미치는 과정에서 직접적인 효과가 감성지능을 통한 매개효과 보다 높다고 인식하고 있다는 의미이다. 특히 감성조절 이나 감성활용의 경우는 구성원의 조직몰입에 유의한 매개효과를 찾아낼 수 없었다. 거래적 리더십에 대한 공사 직원의 인식은 이 보다 더 강하게 인식된다. 즉 거래적 리더십이 조직 몰입에 대한 영향은 높게 인식되는 반면 감성지능을 통한 매개효과에 대해서는 상대적으로 낮게 인식되고 있음을 의미한다. 변혁적 리더십, 거래적 리더십 모두가 조직몰입에 유의한 영향을 미치고 있음과는 대조적으로 감성지능을 통한 매개효과는 미미한 것으로 인식하고 있음을 의미한다. 또한 감성지능 요소의 완전매개효과를 검증할 수 있는 분석결과가 나오지 않은 부분은 공사의 시기적 어려움과 전체 구성원 중 10년 미만의 신규인력이 전체 인력의 약 40%를 상회하는 인적구성에서 의미를 찾을 수 있다.

위와 같은 실증 연구 결과와 현업 부서에서 근무 중인 공사 직원 사원, 과장 및 팀장과의 심층 면접을 종합적으로 검토하여, 한국석유공사의 조직 특성과 문화를 배경으로 연구결과에 관한 분석을 해보고자 한다.

### 1) 팀제 도입 이후 팀장의 역할

한국석유공사는 2005년 팀제 도입 이후 많은 조직개편을 시도하였다. 그 중에서도 사업분야에 대한 지역별, 광구 사업별 등 다양한 시도를 하였다. 이는 에너지 공기업으로써 단순 제공이 아닌 국가 경쟁력 차원에서의 석유에 대한 시장기

능적 압박으로 인한 구조의 개편이었다. 이 과정에서 과거 사원-대리-과장으로 이어지던 업무의 중첩성을 과감히 바꾸어 팀원의 담당업무별로 팀장과 직접 의사결정을 하게 됨에 따라 그 역할이 중요하게 되었다. 팀장의 리더십과 감성지능이 조직 구성원의 조직몰입에 어떠한 영향을 끼치는지 연구한 바에 따라 팀장의 리더십에 대해 개별 인터뷰를 해보았다.

팀장의 리더십에 대한 연구는 행정학 분야에서 이미 많은 주목을 받고 있다. 근거이론을 적용하여 공기업의 고성과 팀장의 리더십 특성에 대해 연구한 심형인·유민봉(2012)에 따르면, 팀장 리더십의 핵심은 자기 동기화와 공감대 형성 및 소통을 통해 궁극적으로 팀의 목표를 달성하는 것이라고 하였다. 심층면접을 통해 팀장의 리더십에 대해 얼마만큼의 중요성을 인식하고 있는지 알아볼 수 있었다.

" 일을 진행하는 과정에서 결론이 쉽게 나오지 않을 때가 있다. 내 개인의 생각이라고 할지라도 결국 우리 팀의 의견이 되어 경영진 측에 올라가는 것이기 때문에 여러 가지 요소를 고려하여 신중히 접근해야 한다. 그럴때 팀장이 방향을 정해주면 쉽게 일이 진행된다. 업무의 정답이 없을 수도 있다. 단 최선의 결과 값을 얻어내기 위해 담당자로서의 합리적인 판단이 뒤따라야 하는데 그 과정에 팀장의 리더십은 결정적인 역할을 한다. 팀장이 담당자보다 해당 업무를 더 자세히 이해해서가 아니라 정확한 목표와 당위성을 제시해 줌으로써 팀원이 따라갈 수 있는 분위기를 만들어 주는 것이 리더의 역할이라고 생각한다. " (한국석유공사 과장)

" 입사했을때부터 팀제로 운영되고 있었기에 조직 운영제도에 대해서는 깊이 생각해 본 적이 없다. 하지만 과거의 업무처리 방식에 대해 들어보니 지금보다는 업무의 중첩도가 낮았을 거라는 생각이 든다. 설문지를 받고 응답을 하면서 생각했던 직속상사(팀장)의 리더십은 팀원에 대한 접근 방식이었다. 팀원 개개인이 가지고 있는 능력, 성격 등 다양한 팀원에 대한 조화를 이끌어 내는게 팀장의 주요한 역할이라고 생각한다. 무엇보다 개인의 능력은 여러 가지 면에서 차이가 나며 다를 수밖에 없다. 이런 구성원의 다양한 능력



을 집결시켜 팀을 운영하는 데에는 무엇보다 소통이 수반된 리더십이 필요하다고 생각한다.”(한국석유공사 사원)

## 2) 감성인식에 대한 중요성

공기업은 입사하기 어려운 직장으로만 알려져 있는게 요즘의 현실이다. 한편으론 경직된 조직문화에 대한 선입견 또한 남아있다. 한국석유공사의 경우 최근 신규직원이 활발하게 입사하면서 세대 간의 의사소통에 대한 중요성이 이번 연구에서 입증되었다고 본다.

“ 나의 직속상사도 나와 같은 사람임을 항상 생각합니다. 나와 생각이 얼마든지 다를 수 있고 다양한 경험과 노하우가 쌓인 분이기 때문에 존경의 대상이기도 합니다. 하지만 아쉬운 부분은 업무의 진행에 있어 좀더 구체적으로 설명해 주셨으면 합니다. 일을 처리하는 다양한 방식이 있기 마련인데, 효과적인 진행을 위해서는 서로의 감정을 인식하고 존중해 주는 배려가 필요하다고 봅니다. 대화를 통해 업무소통을 하듯, 대화를 통해 상사 본인이 느끼는 점과 제가 생각하는 부분을 교류할 수 있는 분위기가 형성된다면 생산성이 높아진다고 봅니다.”(한국석유공사 대리)

“ 팀장의 역할을 생각해 봅니다. 경영진의 의사결정을 대리하고, 왜 해야하는지를 납득시켜야 합니다. 동시에 결과물에 대한 팀원들의 역량을 모아야 하는 중간 역할을 해야합니다. 이러한 역할들 사이에 가장 중요한게 감성지능이라고 생각합니다. 내가 생각하는 바를 어린아이에게 설명하듯 쉽고 간결하게 상대방에게 전달하고 같은 방법으로 상대방의 의견을 수렴하는 리더가 되려고 항상 노력하고 있습니다.” (한국석유공사 팀장)

위와 같은 인터뷰 내용에서 상사 뿐만 아니라 팀원 또한 감정의 소통이 업무에 있어 조직몰입에 있어 주요한 요인임을 파악할 수 있었다. 스스로의 감성을 인식하고 상대방에게 오롯히 전달 하는 과정이 쉬운 일이 아님을 직원과의 인터뷰를 통해 알 수 있었다. 직속 상사의 리더십과 감성지능이 조직몰입에 얼마나 영향력을 갖는지에 대한 공사 직원의 민감도를 파악할 수 있었다.

## 제5장 결론

### 제1절 연구의 의미 및 시사점

본 연구에서는 한국석유공사 직원의 리더십과 감성지능이 조직몰입에 어떠한 역할을 하는지와 감성지능이 구성원의 조직몰입에 매개역할을 하는지에 대해 실증적인 분석을 실시하였다. 우리나라의 국제경쟁력 구조상 에너지 자원 확보가 필수인 상황에서 석유개발을 담당하는 공기업을 대상으로 리더십, 감성지능, 조직몰입의 상관관계를 분석해 보고자 하였다. 무엇보다 공기업을 대상으로 감성지능에 대해 연구한 실적이 없는 점에 착안하여 실시한 금번 연구에서 직속상사의 리더십과 감성지능이 조직몰입에 어떻게 영향을 미치는지 알아 볼 수 있었고, 감성지능을 매개로 하여 본 리더십의 조직몰입에 대한 영향도 또한 파악해 보고자 하였다. 본 연구가 시사하는 바는 다음과 같다.

첫째, 리더십, 감성지능은 조직구성원의 조직몰입에 유의한 영향을 미친다는 것을 검증하였다. 변혁적·거래적 리더십이 조직몰입에 유의한 영향을 미친다는 것은 쉽게 예상할 수 있으나, 감성지능 또한 조직몰입에 유의한 영향을 미친다는 공사 직원의 응답결과를 토대로 변화하는 리더의 모습, 감성지능을 수반한 리더의 모습이 조직 내에 필요함을 입증하였다.

둘째, 리더십 유형에 따라 감성지능의 각기 다른 유형이 의미가 있음을 발견할 수 있었다. 특히 변혁적 리더십과 조직 몰입간의 관계에서 감성지능의 유효한 역할을 확인 할 수 있었다. 직속상사의 자기감성인식과 타임감성인식은 조직구성원의 조직 몰입에 유의한 매개작용을 확인하였다. 거래적 리더십의 경우 자기감성인식이 조직 몰입에 유의한 매개역할을 하는 것으로 나타났다. 리더가 리더십의 발휘를 통해 구성원의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 바와 같이, 스스로의 감성인식과 조직 구성원의 감성인식을 통해서 더 긍정적인 효과를 얻는다고 뜻이다.

셋째, 공사내에 감성인식 및 의사소통에 대한 필요성에 대해 근거를 마련하였다. 변혁적·거래적 리더십의 효과를 위해서는 감성지능이라는 요인의 기능이 중요함을 알려주는 연구결과를 토대로, 향후 조직내 교육과정에서 조직구성간의 감성인식 효과의 긍정적인 면을 파악하고 그에 따른 조직몰입도 제고를 위한 방안 마련에 도움이 될 수 있을 것이다.

## 제2절 연구의 한계 및 후속연구 제안

첫째, 본 연구는 횡단적인 연구로 진행되었기 때문에 시간 변화에 따른 리더십, 감성지능, 조직몰입의 변화상을 반영하기는 힘들다. 이러한 한계를 극복하기 위해 시간의 흐름에 따른 상사에 대한 리더십, 감성지능, 조직몰입 인식의 변화를 체계적으로 연구할 수 있는 종단적인 연구가 필요하다고 보여진다.

둘째, 리더의 감성지능에 대한 측정도구와 방법에 한계가 존재한다. 현재 공인된 유일한 감성지능의 측정도구가 존재하지 않고, 다양한 해외학자들의 측정도구를 사용하였다. 기존에 개발되어진 측정도구는 대부분 심리학계에서 개발된 것으로 본인의 감성지능을 스스로 측정하거나 여러 사람의 입장에서 측정되어 이루어지는 것이다. 그러나 이러한 측정도구를 본 연구에서는 본인이 아닌 직속상사의 감성지능을 측정하는 도구로 사용하여 측정방법의 유효성에 한계를 갖는다. 이러한 한계를 극복하기 위해 한국 조직문화에 맞는 측정도구의 개발이 필요하다고 생각된다.

셋째, 조사 대상자의 범위에 있어서의 한계점이 존재한다. 본사와 지사를 설문조사대상으로 지정하는 과정에서 대표성을 갖는 사내 교육대상자로 하였으나, 그 표본의 수가 작고 1급 이상의 상위직에 대한 조사가 부족하였다.

넷째, 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 있어 감성지능의 부분매개역할만을 발견할 수 있었다. 실제 변혁적·거래적 리더십이 감성지능 요인별로 매개효과를 검증하는 과정 8번 중 3번만 부분매개효과를 검증하였다. 향후 조절효과를 분석 모형에 포함하여 구조방정식 모형 분석을 해 볼 수 있을 것이다.

## <참고문헌>

- 강경석·김철구 (2007) 학교장의 감성리더십과 교사의 학교 조직몰입과의 관계 연구. 교육행정학연구. 25(4).pp.1-24.
- 권상술 (1995) 상사의 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직 구성원의 태도 및 지각에 미치는 영향. 서강대학교 박사학위 논문.
- 김병섭 (2008) 「편견과 오류 줄이기- 조사연구의논리와기법」.서울법문사
- 김성은 (2012) 상사신뢰의 매개효과에 따른 팀장의 감성지능이 부하의 태도 및 행동에 미치는 영향력 분석. 대한경영정보학회. 경영정보연구. 31(2). 199-230.
- 김성은 (2010). 리더의 감성지능, 조직공정성, 신뢰와 조직유효성간의 관련성에 대한 연구: 신뢰의 인지적·정서적 접근을 중심으로. 고려대학교 경영학과 대학원 박사학위 논문.
- 김현아·정현영 (2007) 위탁 급식업체 중간관리자의 감성리더십 효과성 검증. 한국 식품영양과학회지. 36(4). pp.488-498.
- 김호정 (2001a) 변혁적·거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향 : 공·사조직의 비교. 한국행정학보. 35(2):197-216.
- 김호정 (2001b) 변혁적 리더십과 전통적 리더십의 관계 및 바람직한 리더십 모형: 공·사조직의 중간관리자층을 대상으로. 한국정책학보. 10(3): 87-108
- 류병곤·조영락 (2007) 서번트 리더십이 감성지능에 따라 조직 시민행동에 미치는 영향에 관한 연구. 인력개발연구.
- 류은영·유민봉 (2008) 변혁적·거래적 리더십이 혁신행동에 미치는 영향에 있어 리더 감성지능의 매개효과 : LISREL과 매개회귀분석을 적용하여. 한국행정학회. 한국행정학회보 제42권 제4호. 151-177
- 류은영·유민봉 (2008) 변혁적·거래적 리더십이 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구 : 여성리더십의 차별성을 중심으로. 한국행정학회,〈한국행정학회 하계학술발표논문집〉. 2008권 0호. 1-19
- 박광철 (2010) 리더의 감성지능과 변혁적 리더십이 조직유효성에 미치는 영향 : 부하의 감성지능의 매개효과를 중심으로. 송실대학교 경영학과 대학원 박사학위 논문.
- 박혜정·유태용 (2006) 상사의 정서지능이 부하의 태도 및 수행에 미치는 영향: 변혁적리더십의 매개효과를 중심으로. 한국심리학회지:산업 및 조직
- 성태제 (2007) 「SPSS/AMOS를 이용한 알기 쉬운 통계분석」.서울학지사.

- 신정길 · 문승권 · 문형남 (2004). 감성경영 감성리더십. 서울: 넥스비즈.
- 심형인 · 유민봉 (2012) 고성과 팀장의 리더십 특성에 대한 심층적 이해. 근거이론을 적용하여. 한국행정연구 제21권 제4호. pp103-137.
- 이화용 (2004) 변혁적 리더십이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구 : 리더의 감성지능(Emotional Intelligence)의 조절 효과. 경희대학교 경영대학원 박사학위 논문.
- 이화용 · 장영철 (2004) 변혁적 리더십이 조직의 유효성에 미치는 영향에 관한 연구. 인사관리연구. 28(4): 215-247
- 정기산 (2002) 중간관리자의 리더십 유형별 행동특성과 신뢰와의 관계. 서울대학교 농업교육과 농촌사회교육학 박사학위논문.
- 정명숙 · 김광점 (2006) 감정 노동과 상사의 감성지능이 간호사의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향. 병원경영학회지. 11(4). pp.1-19.
- 정재규 (2012) 셀프리더십이 기술혁신에 미치는 영향에 관한 연구. 감성지능의 매개효과를 중심으로. 금오공과대학교 박사학위논문.
- 정현우 · 정동섭 (2007) 조직 구성원의 감성지능이 조직시민행동에 미치는 영향. 인적자원관리연구. 14(3)
- 정현영 (2006) 위탁급식업체 종사자의 감성리더십과 감성지능이 조직성과에 미치는 영향. 연세대학교 식품영양학과 대학원 박사학위 논문.

## 국외문헌

- Abraham, R. (1999). *Emotional Intelligence in organization: Conceptualization*. Genetic, Social and Psychology Monographs, 125(2). 209-224
- Allen, N. J., & Meyer, J. P.(1990). *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization*, *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization*, *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Bar-On, R. & Parker J., (2000). *The Handbook of Emotional Intelligency, Theory, Development, Assessment and Application at Home, school and in the workplace*, San Francisco. Jossey-Bass.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations, the Free Press*, New York.
- Bass, B. M. (1995). *Theory of transformational leadership redux, the Leadership Quarterly*, 6(4): 463-478
- Bass, B. M. (1998). *Transformational Leadership : Learning to Share the Vision*. *Organizational Dynamics*. 18(4): 19-31.
- Baron, R. M & D. A. Kenny(1986), *The Moderate-mediator variable districition in social psychological research : conceptual, strategic, and statistical considerations*, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, pp 1173-1182.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence : Why it can matter more than IQ*. New York. Bantam Books.
- Goleman, D. (1998a). *What makes leader?* *Harvard Business Review*, 76(6), 93-104
- Goleman, D. (1998b). *Working with emotional intelligence*. New York. Bantam Books.
- Joseph S. Nye. (2008). *The Powers to Lead*. London: Oxford Univ. Press.  
(김원석 옮김.〈조지프 나이의 리더십 에디션〉. 교보문고.)
- Mayer, J. D., & Salovey P.(1997) 「*What is Emotional Intelligence : in Implications for educators*」.In P. Salovey & D. Sluyter(Eds.).

- Emotional Development, Emotional literacy and emotional Intelligence.  
New York: Basic Books
- Mayer J. D. & Salovey P., Caruso D.R. (2004) *Emotional Intelligence* :  
Theory, Findings, and Implications, *Psychological Inquiry*. 15(3).  
pp.197–215.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979) The measurement of  
organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*. 14. pp.224–247.
- Salovey, P. & Mayer, J. (1990) *Emotional intelligence*. *Imagination,  
Cognition, and Personality*. 9(3). pp.185–211.
- Sheldon, M. (1971) *Investments and involvement as mechanisms producing  
commitment to the organization*. *Administrative Science Quarterly*. 16.  
pp.143–150.
- Thomson, K. (1998) *「Emotional Capital」*. Capstone Publishing Limited  
Oxford Centre for Innovation.
- Thorndike, Edward L. (1927) *「The measurement of Intelligence」*. New York :  
Bureau of Publications. Teacher's College, Columbia University.
- Wong, C. S., & Law, K. S. (2002) *The effects of leader and follower  
emotional intelligence on performance and attitude* : An exploratory.  
*The Leadership Quarterly*. 13(3).

## 상관의 리더십과 조직몰입간의 관계와 감성지능의 매개효과에 관한 조사

안녕하십니까?

바쁘신 와중에도 본 설문에 참여해 주셔서 대단히 감사합니다.

본 설문은 **상관의 리더십과 조직몰입간의 관계와 감성지능의 매개효과를 측정**하고자 작성된 설문지입니다. 이를 통해 조직의 발전을 위한 연구 시사점을 도출하고자 하는 것이 연구의 목적입니다.

귀하의 응답 내용은 오직 순수하게 **학문적 연구자료**로만 사용되며, 다른 용도로는 사용되지 않을 것입니다. 또한 **반드시 익명으로 처리**되며, 응답하신 정보의 비밀은 절대 보장됩니다.

다소 시간이 걸리시더라도 차분히 생각하시어 한 문항도 빠짐없이 응답하여 주시면 대단히 감사하겠습니다. 귀하의 성의 있는 답변은 연구자에게 소중한 연구자료가 될 것이며, 또한 조직의 발전에 큰 기여가 될 것이라 믿습니다.

본 설문에 응해주신 것에 대해 진심으로 감사드립니다.

2014년 3월

서울대학교 행정대학원

연구자 : 허 주

지도교수 : 엄 석 진

연 락 처 : [joo.heo@knoc.co.kr](mailto:joo.heo@knoc.co.kr)

### 〈작성요령〉

1. 각 설문에 대한 정답은 없습니다. 각 질문을 읽으신 후의 느낌이나 생각을 솔직히 대답해 주시면 됩니다.
2. 바람직하다고 생각되는 것이 아니라, 귀하가 생각하시는 바대로 응답해 주시기 바랍니다.
3. 설문관련 의문사항이 있으시면 위의 연락처로 문의하여 주시기 바랍니다.



본 조사의 내용은 통계법 제13조에 의거하여 비밀이  
보장되며 통계적 목적 이외에는 사용되지 않습니다.

I. 다음은 귀하의 직속 상급자의 리더십에 관한 질문입니다. 귀하의 직속 상급자의 평소의 행동이 아래 항목에 얼마나 일치하는지 판단하여 해당 항목에(V)표를 해주시기 바랍니다.

문항	질 문	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	나의 직속 상관은 어떤 난관도 극복할 수 있는 분이다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 나의 직속 상관을 전적으로 신뢰한다.	①	②	③	④	⑤
3	나의 직속 상관은 성공의 상징이다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 나의 직속 상관과 함께 있으면 기분이 좋다.	①	②	③	④	⑤
5	나의 직속 상관은 목표가 명확하다.	①	②	③	④	⑤
6	나의 직속 상관은 오래된 문제도 새로운 방식으로 생각 할 수 있도록 한다.	①	②	③	④	⑤
7	나의 직속 상관은 어려운 문제를 새로운 시각에서 볼 수 있도록 나의 호기심을 자극한다.	①	②	③	④	⑤
8	나의 직속 상관은 창조적인 아이디어를 생각할 수 있도록 한다.	①	②	③	④	⑤
9	나의 직속 상관은 구성원들에게 개인적인 관심을 보인다.	①	②	③	④	⑤
10	나의 직속 상관은 구성원들이 자아개발을 할 수 있도록 도와준다.	①	②	③	④	⑤
11	나의 직속 상관은 나의 업무에 대해 어떻게 생각하고 있는지 알려준다.	①	②	③	④	⑤
12	나의 직속 상관은 나를 개인 차원에서 대우 해준다.	①	②	③	④	⑤
13	나의 직속 상관은 성과에 따른 적절한 보상을 해준다.	①	②	③	④	⑤
14	나의 직속 상관은 보상을 받을 수 있는 방안에 대해 알려준다.	①	②	③	④	⑤
15	나의 직속 상관은 구성원들이 성과에 따라 보상을 받고 있는지 관심을 갖는다.	①	②	③	④	⑤
16	나의 직속 상관은 일이 원활히 진행되지 않으면 그에 대한 규칙을 강화한다.	①	②	③	④	⑤
17	나의 직속 상관은 구성원들의 실수를 자세히 기록한다.	①	②	③	④	⑤
18	나의 직속 상관은 업무를 수행하는 데에 필요한 원칙을 언급한다.	①	②	③	④	⑤

II. 다음은 귀하의 직속 상급자의 감성지능에 대한 질문입니다. 귀하의 직속 상급자의 평소의 행동이 아래 항목에 얼마나 일치하는지 판단하여 해당 항목에(V)표를 해주시기 바랍니다.

문항	질 문	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	나의 직속 상관은 자신이 행복한지 아닌지 항상 잘 알고 있다.	①	②	③	④	⑤
2	나의 직속 상관은 자신이 느끼는 것을 잘 이해한다.	①	②	③	④	⑤
3	나의 직속 상관은 자신의 감정상태를 이해하기 위해 자신의 신체적인 상태에 관심을 기울인다.	①	②	③	④	⑤
4	나의 직속 상관은 자신이 느끼는 감정의 원인에 대해 잘 알고있다.	①	②	③	④	⑤
5	나의 직속 상관은 자신의 행동이 다른 사람들에게 미치는 영향을 인식한다.	①	②	③	④	⑤
6	나의 직속 상관은 다른 사람들의 느낌과 감정에 민감하다.	①	②	③	④	⑤
7	나의 직속 상관은 다른 사람들의 감정을 관찰하는데에 뛰어나다.	①	②	③	④	⑤
8	나의 직속 상관은 다른 사람들이 이야기를 할 때 그들의 말의 행간(숨은의도/뜻)을 잘 이해한다.	①	②	③	④	⑤
9	나의 직속 상관은 자신의 감정을 조절할 수 있는 통제력을 갖고 있다.	①	②	③	④	⑤
10	나의 직속 상관은 화가 날 때 재빨리 진정 시킬 수 있다.	①	②	③	④	⑤
11	나의 직속 상관은 자신이 겪는 어려움을 합리적으로 해결할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
12	나의 직속 상관은 비록 부정적인 감정일지라도 이를 표현한다.	①	②	③	④	⑤
13	나의 직속 상관은 항상 최선을 다하도록 스스로 격려한다.	①	②	③	④	⑤
14	나의 직속 상관은 스스로 동기부여를 시키는 사람이다.	①	②	③	④	⑤
15	나의 직속 상관은 자신이 유능한 사람이라고 말한다.	①	②	③	④	⑤
16	나의 직속 상관은 스스로 목표를 세우고 그것을 달성하기 위해 최선을 다한다.	①	②	③	④	⑤

Ⅲ. 다음은 조직몰입에 대한 질문입니다. 귀하의 평소 느낌이나 생각과 일치하는 항목에 (V)표를 해주시기 바랍니다.

문항	질 문	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1	나는 현재 근무하는 직장에 대해 정서적으로 강한 애착을 느끼고 있다.	①	②	③	④	⑤
2	나는 현재 근무하는 직장에 대해 강한 소속감을 느끼고 있다.	①	②	③	④	⑤
3	나는 현재 근무하는 직장에 대해 가족애를 느낀다.	①	②	③	④	⑤
4	나는 현재 근무하는 직장에서 정년까지 보내고 싶다.	①	②	③	④	⑤
5	현재 직장을 옮긴다면 이 직장에서 누리고 있는 수준의 혜택을 제공받지 못할 것이다.	①	②	③	④	⑤
6	현재 직장을 그만두지 못하는 이유는 생계유지에 필요한 소득 때문이다.	①	②	③	④	⑤
7	현재 직장을 그만두면 인생의 많은 부분이 곤란해질 것이다.	①	②	③	④	⑤
8	나는 조직에서의 업무수행을 통해 공익실현을 할 수 있다는 점에서 자긍심을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
9	나는 현 직장에 남아 있어야 할 아무런 의무감도 느끼지 않는다.	①	②	③	④	⑤
10	현재의 직장은 열과 성의를 다해 열심히 일할 만한 가치가 있다.	①	②	③	④	⑤

IV. 아래의 문항은 귀하의 개인적 사항에 대한 기초자료입니다.

1. 귀하의 성별은?

- ① 남자            ② 여자

2. 귀하의 연령은?

- ① 30세미만    ② 30대            ③ 40대            ④ 50대이상

3. 귀하의 최종학력은?

- ① 고졸이하    ② 전문학사    ③ 학사            ④ 석사이상

4. 귀하의 직급은?

- ① 6급이하    ② 5급            ③ 4급            ④ 3급이상

5. 귀하의 근속년수는?

- ① 5년 이하    ② 6~10년    ③ 11~20년    ④ 20년 이상

6. 귀하의 근무 부서(본부)는?

- ① (부)사장직속    ② 전략기획본부    ③ 경영관리본부    ④ 탐사본부  
⑤ 생산본부    ⑥ 비축본부    ⑦ 석유개발기술원

7. 귀하의 근무지는?

- ① 본사            ② 지사 및 사무소

♣ 설문에 응해주셔서 감사드립니다 ♣

## Abstract

# The Effect of the Transformational and Transactional Leadership on the Organizational Commitment : mediating effect of Emotional Intelligence

Heo, Joo

Department of Public Enterprise Policy  
Graduate School of Public Administration  
Seoul National University

Emotional intelligence has been regarded as a key issue in organization leadership field. However, a study about emotional intelligence on public organization field is not sufficient. The purpose of this study is to analyze the effect of the transformational leadership and transactional leadership of the Korea National Oil Corporation(KNOC) on the organizational commitment. In order to test hypothesis, a survey was conducted among 143 KNOC workers. Moreover, in-depth interviews are also conducted. The analysis results are as follows.

Transformational leadership shows a statistically significant effect on members' organizational commitment. Among charisma, intellectual stimulus and individualized consideration, only intellectual stimulus has reliable regression coefficient on members' organizational commitment. Transactional leadership shows a statistically significant effect on members' organizational commitment. Among contingent reward and management by exception, only

management by exception has reliable regression coefficient on members' organizational commitment. Leaders' emotional intelligence shows a statistically significant effect on members' organizational commitment. Among leaders' use of emotion to facilitate performance and regulation of emotion in the self, only leaders' self emotional appraisal, other' s emotional appraisal has reliable regression coefficient on members' organizational commitment.

Between leader's transformational leadership and organizational commitment, each emotional intelligence type has different mediating effect.

Leader's self emotional appraisal and other' s emotional appraisal has partial mediating effect. And leaders' use of emotion to facilitate performance and regulation of emotion in the self does not have mediating effect. Between leaders' transactional leadership and organizational commitment, leaders' self emotional appraisal has partial mediating effect. Leader's other' s emotional appraisal, use of emotion to facilitate performance, and leader's regulation of emotion in the self does not have mediating effect.

Putting the results together, leader's emotional intelligence's meaningful role on organizational commitment is empirically proved. This study can draw some suggestions on KNOC organization. It is desirable to carry out KNOC's organization's cultural innovation and emotional education program. Improving KNOC employee recruiting system to evaluate emotional intelligence can be alternative. Moreover, by making mutual communication system.

Keywords : KNOC, Transformational Leadership, Transactional Leadership, Organizational Commitment, Emotional Intelligence, Mediating effect

Student Number : 2013-22691